

MESTRADO
SOCIOLOGIA

Práticas de recrutamento e seleção
organizacionais com incidência sobre a
mobilidade: um estudo de caso numa
empresa multinacional portuguesa
Jessica Sofia Teixeira Cardoso

M

2018



Jéssica Sofia Teixeira Cardoso

Práticas de recrutamento e seleção organizacionais com incidência sobre a mobilidade: um estudo de caso numa empresa multinacional portuguesa

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo Professor Doutor
Carlos Manuel Gonçalves

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

setembro de 2018

Práticas de recrutamento e seleção organizacionais com incidência sobre a mobilidade: um estudo de caso numa empresa multinacional portuguesa.

Jéssica Sofia Teixeira Cardoso

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia, orientada pelo Professor Doutor
Carlos Manuel Gonçalves

Membros do Júri

Professora Doutora Natália Maria Azevedo Casqueira
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz
Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Professor Doutor Carlos Manuel da Silva Gonçalves
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 17 valores

Sumário

Declaração de honra.....	7
Agradecimentos.....	8
Resumo.....	9
Abstract	10
Résumé.....	11
Índice de Figuras	12
Lista de abreviaturas e siglas.....	13
Introdução	14
Capítulo I - A origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos: o aparecimento das primeiras teorias.	16
1.2. Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal	27
1.2.1. O processo de Recrutamento	29
1.2.2. O processo de seleção	33
1.3. Mobilidade Internacional: O panorama organizacional.	39
1.3.1. Os desafios da internacionalização.....	40
1.3.2. O processo de expatriação.....	44
1.3.3. O processo de repatriação	52
1.3.4. O papel dos recursos humanos internacionais.....	55
Capítulo II – O primeiro Impacto com a realidade empresarial	58
2.1. Apresentação e caracterização da empresa	58
2.2. Objectivos e atividades do estágio	27
Capítulo III – Reflexão sobre a relação entre as atividades desenvolvidas no contexto empresarial e o tema de estudo	63
3.1. Procedimentos de mobilização, recrutamento e seleção no contexto organizacional em questão.....	63
3.2. Principais obstáculos encontrados.....	69
3.3. Propostas de melhoria aos processos de mobilização, recrutamento e seleção	72
Considerações finais.....	77
Referências bibliográficas	80
Anexos.....	83

Declaração de honra

Declaro que o presente trabalho/tese/dissertação/relatório/... é de minha autoria e não foi utilizado previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 22 de Setembro de 2018

Jéssica Sofia Teixeira Cardoso

Agradecimentos

São passados cinco anos de intensas experiências e constante aquisição de novos conhecimentos que me permitiram, depois de todos os obstáculos, definir o que realmente aspiro realizar enquanto profissional e me confronto com o “porquê” de tudo isto ter sido possível.

Neste sentido, antes de mais, gostaria de agradecer à minha família por ter possibilitado o meu ingresso no ensino superior e por me acompanhar nesta tão longa e ao mesmo tempo tão intensa caminhada. A eles devo o facto de terem acreditado que pelo ensino superior passaria a possibilidade de investir num futuro mais promissor. Especialmente, quero agradecer à minha mãe por toda a paciência, por sempre ter sido o meu braço direito e apoio em todos os momentos. Ao Professor Doutor Carlos Manuel Gonçalves agradeço, acima de tudo, ter sido o responsável pelo despertar do meu interesse no estudo dos recursos humanos e das organizações, por me ter acompanhado nesta jornada, pela constante presença e conselhos dados. À empresa acolhedora do meu estágio, o meu obrigada por me terem possibilitado colocar em prática os conhecimentos previamente adquiridos ao longo do meu ciclo de estudos, ao passo que me abriram portas para aprender o que é o dia-a-dia de uma organização, os seus desafios e formas de resolução de problemas práticos. Com eles descobri o que é desenvolver trabalho na área da gestão de pessoas e as implicações que dela ocorrem em cada novo dia de trabalho. Há sempre um desafio distinto e cada momento se torna numa forma de aprendizagem e procura de soluções. Um especial agradecimento à Dr.^a Sara Ferreira e à Dr.^a Glória Carneiro, que me acolheram de braços abertos e tornaram esta experiência extremamente gratificante. Além de as levar para sempre como exemplo exímio de profissionalismo levo também como modelos para a minha vida pessoal.

Por último, agradeço a todos aquele que, de alguma forma, fizeram parte do meu percurso académico. Pelas eternas conversas e gargalhadas, pelo apoio e entreeajuda. Obrigada.

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no seguimento do estágio curricular, numa empresa multinacional de engenharia e construção sediada na zona metropolitana do porto. O propósito deste estágio prendeu-se com o desenvolvimento e aprendizagem de diversas competências no âmbito da gestão de recursos humanos. O enfoque recaiu na aplicação de conhecimentos práticos do que fomos estudando no decorrer da licenciatura e subsequente mestrado em sociologia, nomeadamente nas cadeiras vocacionadas para a gestão e organização de pessoas e sociologia do trabalho.

O presente relatório está dividido em três momentos. O primeiro focado no estudo do tema acima mencionado e que será fundamentado nos estudos e teorias desenvolvidas por diversos autores, fornecendo ao leitor os conhecimentos necessários à compreensão do objeto que nos propusemos a explorar. Num segundo momento, abordamos a experiência de estágio concretizada em contexto empresarial, as atividades desenvolvidas, e igualmente os procedimentos e condutas existentes nesse contexto de trabalho no que respeita à temática da mobilidade, recrutamento e seleção. Por último examinamos algumas propostas de melhoria dos processos existentes que pudessem significar uma mais-valia para a conjuntura organizacional em questão.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Mobilidade; Gestão de Recursos Humanos; Sociologia do trabalho.

Abstract

This report was developed in the internship that took place in an multinational engineering and construction company based in the metropolitan area of Porto. The purpose of this internship was the development and learning of multiple abilities in the field of human resource management. The focus of this paper was on the implementation of practical knowledge of what we learned during graduation and subsequent master in sociology, particularly in the subjects directed to management and organization of people and sociology of work.

This report is divided into three parts. The first part is focused on the study of the theme mentioned above, which is based on the studies and theories developed by several authors, giving to the reader the support and necessary knowledge to understand the object that we propose to explore. In a second moment, we consider the internship experience in the corporate context, the activities that we developed, as well as the existing procedures in this context in relation to mobility, recruitment and selection. Finally, we discuss some proposals and recommendations for improvement of the existing processes hoping that that will add some benefit to the organizational context in question.

Keywords: Recruitment and Selection; Mobility; Human resource management; Sociology of Work.

Résumé

Ce rapport a été élaboré dans le cadre d'un stage effectué au sein d'une entreprise multinationale d'ingénierie et de construction basée dans le centre métropolitain de Porto. L'objectif principal de ce stage a été de développer plusieurs compétences en ressources humaines avec la mise en pratique de connaissances acquises lors du cursus académique. Les différents cours liés au management, à l'organisation des employés et à la sociologie du travail ont été particulièrement utiles et nécessaires afin de mener à bien ce stage.

Ce rapport de stage est divisé en trois parties. Tout d'abord nous allons nous focaliser sur l'étude des thèmes évoqués ci-dessus. Dans cette première partie plusieurs théories seront évoquées et mise en avant par plusieurs auteurs avec pour objectif de regrouper l'ensemble des informations et des connaissances nécessaires sur le sujet. Par ailleurs, le stage effectué permettra d'apporter un cadre professionnel aux recherches et permettra également d'étudier les processus actuels dans le cadre de la mobilité, du recrutement et de la sélection de candidats. Pour conclure, nous allons étudier différentes propositions et élaborer des recommandations ayant pour objectifs d'optimiser les processus actuels. Enfin, nous évoquerons quelques propositions et recommandations visant à améliorer les processus existants avec pour objectifs d'apporter un bénéfice supplémentaire au contexte organisationnel évoqués dans la problématique.

Mots clés : Recrutement et sélection, mobilité, ressources humaines, sociologie du travail.

Índice de Figuras

Figura I - As diferentes formas de expatriação segundo Evans Pucik.....p.45.

Lista de abreviaturas e siglas

CV- *Curriculum Vitae*

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GIRH-Gestão Internacional de Recursos Humanos.

RH- Recursos Humanos

RHI- Recursos Humanos Internacional.

Introdução

Nos dias de hoje, as empresas assumem uma configuração distinta daquela que adquiriam no passado. As reestruturações no seio das empresas são constantes, pois existe uma necessidade de adaptação à conjuntura global do mercado de trabalho e também da sociedade. A constante preocupação com estratégias de trabalho mais flexíveis e o crescente investimento na inovação e no capital humano, fazem com que as organizações estejam mais empenhadas em encontrar o segredo para o sucesso.

A fórmula aplicada pelas empresas passa também pelo investimento no capital humano, pois é através dos indivíduos que é possível alcançar distinção dentro do mercado de trabalho, através do seu modo de atuar e de se posicionarem. O avanço tecnológico e as mudanças nas formas de trabalho também permitem, claramente, a progressão das empresas. No entanto, são das pessoas que este crescimento subsiste e é delas que a companhia depende para permanecer de forma reconhecida no contexto laboral. Evidentemente, a inquietação constante em produzir novas soluções, voltadas para as necessidades dos clientes, em manter ativa a empresa e estar a par da competitividade fazem com que haja esta necessidade de recorrer a recursos humanos.

Portanto, será sob o foco desta temática que realizaremos este relatório, onde nos debruçamos sobre o desafio de encontrar recursos competentes para fazer a empresa progredir, que adicionem mais-valia, que demonstrem novas maneiras de refletir e de agir. É justamente neste sentido que acreditamos que as organizações devem apostar na procura, nos instrumentos de análise e no diagnóstico dos processos intrínsecos ao recrutamento. É de notar que só as empresas focadas em descobrir profissionais eficientes, alcançam soluções à medida da competitividade do mercado atual, ao passo que ganham um nome reconhecido e conseguem benefícios económicos superiores.

Contudo, tendo em conta a experiência desenvolvida no estágio curricular e as atividades desenvolvidas na multinacional em causa, surgiu a oportunidade de trabalhar o tema da mobilidade internacional. Como tal, para além do foco na importância do recrutamento e seleção irei ainda incidir a minha análise sobre os processos de expatriação e repatriação e das envolventes que destes procedimentos decorrem.

É importante ressaltar que ainda que ocorra de forma bastante recorrente e até diária em muitas empresas, o recrutamento e seleção não se apresenta como um processo simples. Comporta diversas etapas cada uma com uma determinada importância para encontrar o candidato que melhor se adapta às necessidades da procura sejam nacionais ou internacionais. Sendo essa essa necessidade internacional, a necessidade de seguir os processos e de os executar na melhor configuração possível adquire uma relevância ainda mais avultada. Pois, como é de senso comum, tratar um processo a nível internacional não requer os mesmos procedimentos que a nível nacional. A satisfação, a sua integração, o acompanhamento do trabalhador e da família, se assim for o caso, têm de estar na frente da linha e nunca ser descurados.

Assim, importa refletir na forma como as empresas se têm preocupado com a captação de talento, como o têm administrado dentro e fora do país e o que as distingue comparativamente às estratégias de gestão de recursos humanos de há umas décadas atrás e que perspectivas existirão para o futuro.

Capítulo I - A origem e evolução da Gestão de Recursos Humanos: o aparecimento das primeiras teorias.

A temática da gestão de recursos humanos não é de todo recente. Ao longo dos anos, mas principalmente ao longo do século passado, que o tema tem vindo a ser trabalhado e com diferentes contributos de distintas partes e que se tem vindo a tornar cada vez mais rica e relevante nos dias de hoje, quer no mundo quer em Portugal. “Foi assim no início do Séc. XX, com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais que influenciaram os conteúdos de investigação de GRH, as designações da actividade e as ênfases das próprias práticas de gestão. É assim no tempo actual, com a globalização das actividades e negócios em que a contingencialidade das opções teóricas e de intervenção revelam o peso determinante dos factores de contexto.” (Neves, 2009, p.1).

Este tema tem sido objeto de estudo em Portugal por duas razões fundamentais: uma de natureza teórica, que se prende com a necessidade de conceptualizar a grande multiplicidade de procedimentos desta área e a sua relação com a competitividade e outra de essência mais prática, ligada à necessidade de controlar os efeitos das suas práticas no contexto organizacional, na estratégia de negócio, na internacionalização e na globalização das atividades e a respetiva influência na produtividade.

Um dos conceitos, quer na teoria quer na prática, mais associado ao desenvolvimento da temática é possivelmente o da estratégia. Pois é com base neste conceito que se desenvolvem as intenções de uma organização, isto é, a estratégia a ser aplicada vai ser o ponto de partida e afetar a forma como se desenvolverão as práticas de recursos humanos (RH) na empresa. Para todos os efeitos deve-se ter em conta que estas estratégias de RH asseguram o adequado comportamento e esforço dos indivíduos para a concretização do futuro e, desta forma, contribuem para o desempenho organizacional. Deste modo, na conceção de recursos humanos, as pessoas deixam de ser consideradas como um custo para passarem a ser encaradas como um investimento. No sentido de que sem as pessoas a empresa não se irá desenvolver adequadamente, e consequentemente, afetar a sua competitividade.

Com a atual fase da globalização a área de RH sofreu um grande impacto, pois existe a necessidade de mudança tendo em conta a diversidade de fatores competitivos, a fragmentação e surgimento de novos mercados e as novas modalidades de colaboração. Acredita-se que num futuro próximo a gestão de recursos humanos (GRH) se irá transformar numa temática de extrema importância em termos de investigação empírica e teórica. Questões como o ciclo de vida organizacional, desde a fase de iniciação até ao controlo do crescimento empresarial, alicerçada às diferentes dimensões e prioridades da GRH serão objeto de forte investigação nos próximos anos. No atual contexto de globalização, a pressão da competitividade é talvez o fator que maior influência exerce sobre o desenvolvimento conceptual da área de recursos humanos.

No entanto, não só em Portugal, como na maior parte dos países, atualmente, apesar das empresas terem do seu lado linhas estruturadoras de organização que servem como orientação, as empresas continuam a deter outras inquietações que já vão para além da mera produtividade e do rendimento, como é o caso do bem-estar dos funcionários ou até da responsabilidade social. “(...) Um desafio que se coloca às organizações contemporâneas é o de criação de valor- uma responsabilidade de todas as áreas e mesmo de todos os membros da organização. A forma como as pessoas são geridas é fundamental para o valor de longo prazo de uma empresa. É igualmente crucial que a gestão das pessoas demonstre a sua contribuição para o valor organizacional, sob pena de perder (ou não ganhar) credibilidade como função de gestão” (Cunha *et al*, 2012, p.54).

Assim, entende-se que apesar de se ter percorrido um longo caminho no que diz respeito à interpretação do valor do capital humano, ainda existe a necessidade de evolução. Pois, apesar dos prós das teorias de GRH serem mais significativos que os contras, os aspetos decorrentes do contributo das teorias comportamentais e organizacionais, referem a relevância do elemento humano no contexto de outros fatores que igualmente contribuem para a eficácia organizacional. Mas, desta influência, decorrem também insuficiências que questionam os modelos de investigação e as teorias que os suportam.

Desta feita, temos que pensar a relação com o trabalho como uma relação mais debilitada pelas transformações sucedidas no mercado de trabalho e pela globalização,

pois estes fatores não permitem um desenvolvimento estável do vínculo laboral, pondo a relação trabalhador/ empresa numa linha ténue. Neste sentido, podemos por exemplo, equacionar as modalidades de contrato de trabalho em vigor atualmente, e questionar se o fato de hoje serem menos utilizados os contratos de trabalho sem termo estará diretamente relacionado com a facilidade de substituição dos trabalhadores.

Hoje em dia, estamos expostos cada vez mais a uma procura de indivíduos para ocupar cargos temporários, ou que estejam dispostos a aceitar contratos de trabalho a termo incerto, ou seja, que pode ser finalizado por ambas as partes (trabalhador e empregador) assim que um destes entender, não respeitando por isso nenhuma data em específico. Deste modo, esta indeterminação não só pode criar instabilidade emocional e psicológica, principalmente para o trabalhador, como também requer que os RH da empresa estejam preparados para a qualquer momento serem expostos à necessidade de encontrar novos perfis. Esta incerteza ligada ao mundo laboral que cada vez mais se faz sentir está intrinsecamente ligada à globalização e ao avanço tecnológico, pois como é de senso comum, apesar da inovação ocorrida numa panóplia de setores auxiliar o desenvolvimento do trabalho e a sua eficácia, por outro lado a também vai acarretar “A substituição de empregos manuais rotineiros por máquinas e robôs (...) Ao mesmo tempo, as redes de computadores estão a substituir empregos administrativos por processamento de informação.” (Carvalho *et al*, 2014, p.28)

Nos dias de hoje, espera-se, no entanto, que as organizações valorizem mais os aspetos humanos como as competências do individuo, a inovação, a organização, a evolução do produto e não tanto a produtividade. “O reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira, ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui, de *per si*, uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores” (Camara *et al*, 2013, p.47) Assim, é expectável que as empresas comecem a valorizar o papel das pessoas e o potencial que possuem para o seu crescimento económico. Neste sentido, é basilar que toda a organização esteja alinhada num objetivo comum, e isso tem de ser trabalhado, através das equipas de recursos RH e da

administração em concordância com aquilo que trará maiores benefícios a longo prazo.

A GRH não comportou sempre o mesmo significado e ainda hoje existe mais do que um sentido relativamente às funções desempenhadas pelos gestores de RH. Definamos gestão “(...) uma actividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos” (Carvalho *et al*, 2014, p.39). Segundo o mesmo autor, o gestor comporta em si diversas funções, desde o *planeamento*, ou seja, delimitar como os processos devem ser realizados, antecipando os problemas que possam surgir; *organização*, neste caso dos recursos e dos trabalhadores de forma a alcançar os objetivos desejáveis; *direção*, ou seja, ser capaz de liderar e levar os outros a alcançar determinado fim; e *controlar*, de forma a perceber se tudo se encontra devidamente alinhavado para atingir os objetivos inicialmente estipulados. De grosso modo, hoje, contrariamente do que era expectável no passado torna-se necessário pensar nesta figura do gestor tendo em conta as competências conceptuais, técnicas, mas também humanas.

O posicionamento organizacional dos RH, ao longo das décadas, teve determinadas modificações até alcançar a designação atual. Importa perceber, que existem distintos tipos de gestão de empresa e que esta necessitará de ser adequada à conjuntura social, ao tipo de organização e aos trabalhadores que a integram. Deste modo, é conveniente que todo e qualquer modo de gestão seja ser direcionado para os resultados específicos que a empresa pretende atingir e não seguir um padrão único. Como acontece naturalmente, muitos foram os indivíduos que deram os seus contributos para a temática da GRH. E, como é expectável, a conceção de gestão de recurso humanos foi modificando-se desde que deu os primeiros passos. Não só pelas pesquisas e estudos desenvolvidos pelos diferentes autores, mas também porque o próprio contexto social se alterou.

O autor Idalberto Chiavenato na sua obra intitulada *Introdução à Teoria Geral da Administração* (2003) demonstra os diferentes tipos de abordagem administrativa dando conta desta evolução. As primeiras teorias, as teorias clássicas, são reflexo duma visão em que a GRH era dissociável da organização. O surgimento da era industrial, trouxe a

passagem para uma forma de trabalho em que os trabalhadores teriam de realizar as tarefas num período de tempo instituído, com rigor e hierarquização, com uma maior segmentação das tarefas desenvolvidas e diminuição da autonomia do trabalhador para produção total do produto. Posteriormente, isto veio a intensificar-se com o aparecimento da máquina que tornou os processos produtivos muito mais automatizados.

Segundo Taylor, com a sua teoria dos Princípios de Administração Científica, a orientação do trabalho deve ser realizada integralmente pelas chefias o trabalho, de modo a limitar e repartir as tarefas pelos trabalhadores e a rentabilizar a forma de conceber o trabalho. Tudo isto tinha como finalidade adquirir um maior volume de trabalho no menor tempo possível, obtendo um maior lucro e menor desperdício de tempo com cada atividade. Pretendia-se igualmente que o trabalhador fosse capaz de se especializar numa única tarefa e desempenhá-la com a maior rapidez e eficiência possível, daí que os trabalhadores deveriam enquadrados no posto em que possivelmente fossem mais perspicazes após uma primeira avaliação. Nesta perspetiva, a supervisão era uma tarefa indispensável pois era a forma que possibilitava detetar determinados erros que pudessem estar a comprometer a produtividade.

No entanto, e embora a teoria de Taylor resultasse em níveis de produção bastante significativos, foi alvo de inúmeras obtestações, uma vez que não se consegue manter o cumprimento dos objetivos a longo prazo, pois não tem em conta as necessidades dos trabalhadores. Porque apesar de ter existido um aumento dos salários e da produtividade, em termos físicos e psicológicos não existiu qualquer tipo de cautela e melhoria. Uma outra desvantagem apontada prende-se com a redução dos postos de trabalho existentes, pois ao tornar-se mais rápido e mecânico, o processo produtivo deixa de necessitar de tanta mão-de-obra. “A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Nesse sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial).” (Chiavenato, 2003, p.48).

Posteriormente, apareceram as teses de Fayol com a Teoria Clássica da Administração. Este autor provocou uma verdadeira inovação na conceção da gestão de recursos humanos. Uma vez que ele foi o pioneiro a delimitar as principais atividades do gestor: planear, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Ele concebia na administração a melhor configuração da organização e os seus princípios orientadores eram a divisão do trabalho, fundamentalmente para obter mais produtividade e a autoridade-responsabilidade, existindo um gestor capaz de organizar o negócio e definir as funções de cada um dentro da organização, isto sem que a sua autoridade seja por qualquer razão posta em causa. “Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa: ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. A função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre os níveis hierárquicos. Na medida em que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e na medida em que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas.” (Chiavenato, 2003, p.82). Da mesma forma, Fayol acredita que a organização deve reger-se por um objetivo que seja comum a todos os seus membros, possibilitando-lhe mover-se numa só direção e alcançar os fins delineados. Fayol examina ainda o assunto do vencimento como elemento fulcral para manter o trabalhador motivado e focado. Fayol releva ainda na sua teoria os princípios de hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união, tudo isto para que a companhia consiga atingir um bem análogo que é o lucro e a sustentabilidade do negócio.

Ainda respeitante às teorias clássicas podemos abordar a Teoria Burocrática da Administração de Max Weber. Este autor vai colocar o seu enfoque na questão da gestão da empresa e o facto de estas necessitarem de uma hierarquia. Sob o ponto de vista de Weber a questão da hierarquia possibilita que a companhia detenha uma maior organização e permita a uma maior obtenção de lucros e rentabilidade. Para Max Weber a utilização deste preceito permite que cada elemento consiga entender a sua posição dentro da organização e além disto saiba a quem reportar os temas a serem trabalhados. Cada indivíduo compreende as regras que são impostas e aceita-as de modo a prevalecer

entre todos uma forma de trabalho mais vantajosa e eficiente. Weber defende ainda que, com este tipo de organização os benefícios são distintos. Pois, permite, além de uma maior organização, dar resposta aos problemas com maior rapidez e eficácia, uniformizar os procedimentos de trabalho e controlar e manipular as deliberações dos trabalhadores. Acima de tudo weber defende a racionalidade e a estruturação como pilares das empresas. Como afirma Chiavenato (2003), Max Weber foi o primeiro teórico que, numa análise voltada para a estrutura, acreditava que a burocracia era a organização por excelência.

No entanto, já após a grande depressão vivida nos Estados Unidos da América, em 1929, surge a Escola das Relações Humanas convicta a contradizer este tipo de formato de gestão. Para eles, a pressão praticada pelos gestores de topo poderia pôr em causa a relação com os subordinados. Uma vez que, quando a racionalidade e a burocracia entram em confronto com os interesses dos trabalhadores, acaba por complexificar a aceitação das regras e da hierarquia que Weber tanto defendia. A Escola das Relações Humanas refere ainda que este modelo não seria aplicado, por exemplo, às organizações informais. Estas teorias criaram novas perspetivas para a administração, visto que procuravam ter em consideração os sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado de uma forma muito mecânica. Com os novos estudos, o foco mudou e passou a ser visto como um ser social. As principais características deste modelo passam por o indivíduo não ser reduzido a um comportamento mecânico, por este ser guiado simultaneamente pelo sistema social e pela ordem biológica e, por fim que todos os sujeitos possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização. Assim esta abordagem defende que “(...) as organizações são sistemas sociais corporativos e não sistemas mecanicistas (...) compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, nos quais o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional” (Camara *et al*, 2013, p.84).

Nos anos 1920 as Teorias Comportamentalistas, procuram também contrariar alguns dos obstáculos com os quais se deparam a dada altura as Teorias Clássicas. De entre estas, podemos referir a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, Estudos de Hawthorne e Elton Mayo e a Teoria X e Y de McGregor.

Relativamente à Teoria das Necessidades, Maslow expõe uma pirâmide onde

contempla cada uma das necessidades que possuímos enquanto seres humanos. Na base temos as necessidades fisiológicas como respirar, comer, dormir, entre outras, de seguida temos a necessidade de segurança que comporta a proteção, sentimento de estabilidade moral, familiar, de recursos e de saúde. Posteriormente, apresenta-nos o amor e os relacionamentos, onde enfatiza a importância do amor, da amizade e da intimidade sexual. Logo de seguida temos necessidade que suporta a estima, isto é referente a autoestima, confiança, respeito pelos demais. Por fim, apresenta a realização pessoal onde foca a criatividade, a capacidade de resolução de problemas, a espontaneidade e a aceitação dos factos. Cada uma destas necessidades possui um peso decisivo nas atitudes de cada ser humano, pelo que cada pessoa, após atingir um patamar, vai procurar atingir o seguinte e assim sucessivamente. Isto leva a refletir na maneira como cada indivíduo perspetiva o trabalho, quer unicamente como um meio para obter recursos económicos e financeiros, quer para realização pessoal, aquisição de prestígio, e integração em novos grupos. Maslow inclusive utilizou a seguinte expressão que acabou por caracterizar um pouco a sua abordagem: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!".

As teorias de Hawthorne e Elton Mayo demonstraram-se também incitadoras na transformação destas formas de pensamento, na medida em que colocam em discussão as implicações das questões psicológicas e sociais, para além das físicas, no desenvolvimento dos processos produtivos. A investigação deles concebia a importância da luminosidade no local de trabalho. Deste modo, tentaram entender o efeito da luminosidade na produtividade dos indivíduos, em dois grupos distintos. Num dos grupos, reduziram a luminosidade e mantiveram a mesma num outro e, nesta primeira fase, chegaram à conclusão que não houve implicações ao nível da produção. Partindo deste pressuposto, e após a realização de uma nova experiência em que formaram novamente 2 grupos. O primeiro grupo era formado por 5 elementos e o segundo apenas por um elemento e os autores pretenderam mostrar que a produtividade de um trabalhador é maior quando a sua integração no ambiente de trabalho e no grupo são satisfatórias e não tanto determinada por alterações no ambiente físico. Os elementos do primeiro grupo são colocados numa sala à parte e com um determinado tipo de chefia afirmavam que se

divertiam no trabalho e que a supervisão era branda, ao contrário do indivíduo colocado sozinho noutra sala que afirmava ter uma supervisão restrita e sem qualquer tipo de divertimento associado. “O grupo social desenvolve crenças e expectativas em relação à Administração. Essas crenças e expectativas - sejam reais ou imaginárias - influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento ou são péssimos colegas se o comportamento se afasta delas.” (Chiavenato, 2003, p.106).

Estas teses contrariam as teorias clássicas, pois declaram que a atribuição de uma tarefa específica ao trabalhador, sendo esta a mesma que irá realizar permanentemente, não é sinónimo de maiores índices de produtividade. Pois nas circunstâncias observadas os trabalhadores mudavam de posto de forma a quebrar a monotonia e, como resultado, a produtividade não sofria quebras com isso.

Por fim, a Teoria X e Y de McGregor define a existência de dois formatos de reflexão por parte dos administradores. Sendo o administrador quem detém o controlo sobre os recursos da organização podem existir dois pontos de vista divergentes. Por um lado (Teoria X), os sujeitos labutam apesar de contrariados, pelo que vão colocar no trabalho um menor esforço e dedicação, cabendo aos gestores um maior acompanhamento e tentativa de motivação destes para o trabalho. Por outro lado (Teoria Y), as pessoas trabalham porque efetivamente gostam do que fazem e não estão contrariadas no local de trabalho. Neste último caso a intervenção em termos de gestão poderá ser menor e a participação dos indivíduos nos processos de tomada de decisão sobre variados processos incluídos no trabalho que desenvolvem pode ser maior.

Na sequência destas teorias surgem as Teorias Modernas, onde se inclui a Teoria da Contingência e a Teoria de Sistemas.

A Teoria da Contingência surge a partir dos anos 1960 quando as organizações começam a ser vistas como sistemas abertos. Esta tese compreende que tudo é relativo, isto é, que há uma relação entre os fatores ambientais (externos) e a gestão de uma organização (interno) para conseguir atingir os objetivos delineados pela empresa. “É

com a Teoria da Contingência que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial são as características ambientais que condicionam as características organizacionais.” (Chiavenato, 2003, p.500). Esta abordagem consiste em provar que não existe unicamente um modelo de administração a ser seguido. Assim, recusa a ideia de uma forma pré-estabelecida que beneficie todas as empresas e que os modelos utilizados dependem dos vários fatores internos e externos. Assim, a empresa pode ser contingente em relação a muitas variáveis, seja à tecnologia, à dimensão da organização, à sua antiguidade, o contexto onde o trabalho se desenvolve ou até a própria cultura organizacional. Estes condicionamentos podem, desta forma, potenciar ou restringir o desenvolvimento de uma organização. A teoria contingencial pretende coordenar os princípios básicos da administração que são as atividades, estruturas, tecnologia e meio ambiente. A principal dúvida sobre teoria contingencial é a sua definição, pois contingência significa fenómeno incerto ou eventual, passível ou não de suceder.

A segunda teoria, defendida por Ludwig von Bertalanffy, defende que as empresas são um exemplo de um sistema aberto, dada a intensidade de trocas que constantemente têm com o exterior. Uma vez que é do exterior que adquirem as matérias-primas, encontram a tecnologia e o *know-how*. Estes sistemas funcionam segundo ciclos de eventos que se repetem e combinam e estão em condições de alterarem a sua atividade em função dos resultados adquiridos. Este sistema deverá permitir adaptar-se e responder aos constrangimentos do meio envolvente. Por outro lado, as organizações devem querer manter-se em constante comunicação com o exterior de modo a assegurar a sua sustentabilidade, o que implica levar ao exterior algum bem ou serviço novo que crie a necessidade nos indivíduos para o obter. “No fundo, a ideia de integração dos elementos em uma totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma ideia básica que sustenta a Teoria dos Sistemas: a compreensão da interdependência recíproca das organizações e da conseqüente necessidade de integração. A própria palavra sistema dá ideia de plano, método, ordem, organização.” (Chiavenato, 2003, p.315).

Todas estas teorias abordadas anteriormente são determinantes para compreender

como, ao longo dos tempos o conceito de gestão foi evoluindo, e como sucessivamente se começou a valorizar mais esta temática na esfera social e nos contextos de gestão. Hoje em dia, existem muitas outras teorias que decorreram destas últimas. Temos como exemplo as teses relacionadas com a ética e responsabilidade social, a liderança, as formas de gestão ligadas à globalização e à era do conhecimento, gestão da qualidade, empreendedorismo e inovação. Também estas possuem mais do que uma perspetiva e não são aceites de igual forma por todos os autores.

Uma das abordagens existentes designou-se por Gestão de Pessoal, e está voltada para as funções de processamento de salários, contratos de trabalho, demissões, estando muito relacionado com o setor administrativo. Posteriormente, esta abordagem modifica-se e dá lugar a uma articulação com a vertente económica da empresa. Por outros termos, pensa-se nesta gestão como modo de assegurar que o capital humano da empresa está a desenvolver as suas funções de forma a produzir o máximo lucro possível. Desta forma, os responsáveis de RH continuam sem deter um papel ativo nos planos estratégicos da organização.

A meados da década de 90, já se começa a ver a gestão de recursos humanos com outros olhos. Enceta-se os recursos humanos como algo fundamental para a empresa no que diz respeito às questões estratégicas. Percebe-se que a conjugação do mundo empresarial com o mundo dos RH pode trazer vantagens e funciona eficientemente como uma engrenagem quando ambas as partes trabalham no sentido de gerar o maior benefício possível. Isto, porém, não invalida que sejam os recursos humanos da empresa a tratar igualmente de toda a questão administrativa e burocrática.

Em suma, diversos autores fazem referência a três fases da evolução da gestão de recursos humanos, onde podemos enunciá-las nos seguintes períodos:

Nas décadas de 50 e 60, surgem algumas questões voltadas para as práticas de recrutamento, formação e modalidades contratuais, o que se tornou basilar em situações em que não existia mão-de-obra especializada para o preenchimento de certas vagas de trabalho. Nas décadas seguintes à década de 60, gestão sofre novamente mutações e passa a ser identificada como Gestão de Pessoal. “A função assume-se como área de gestão, encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração

do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos” (Parente e Brandão, 1998, p.3). Assim, os RH da organização, passam a ser tidos em conta não exclusivamente como um custo, mas também como uma mais-valia. Cabe à GRH preocupar-se com esta ramificação mais humanista, com o intuito de auxiliar os elementos da empresa. Por fim, o último período data a década de 80 onde surge a denominação de Gestão de Recursos Humanos. De acordo com Parente e Brandão (2008), com esta evolução acredita-se que é nos RH da empresa que se concentra a capacidade de desenvolvimento. Esta alteração de opinião ocorre, nomeadamente, devido à inovação da tecnologia; aumento considerável das taxas de desemprego, que levam à análise das práticas de gestão; aumento da competitividade no mercado de trabalho tanto a nível nacional como internacional; devido ao decréscimo das taxas de crescimento económico, assim como diminuição das possibilidades de progressão de carreira; e, por último, a preocupação com a responsabilidade social faz com que haja uma reflexão por parte das empresas nos modos de exposição a nível social. “Hoje em dia, não faz sentido gerir os RH de uma organização de forma meramente administrativa, sem qualquer tipo de ligação estratégica às restantes dimensões organizacionais” (Melo e Machado, 2011, p.43).

Ainda que a tendência seja para o progresso do carácter estratégico da gestão dos RH, no caso Português especificamente, em determinadas situações persiste um certo entrave face a esta nova maneira de gerir os recursos humanos e o trabalho. Ainda se faz sentir a predominância da abordagem de cariz legislativo e administrativo, que se demonstra por vezes desajustado ao mercado de trabalho atual. A alteração da forma de atuação das empresas portuguesas tem de passar por uma GRH adaptada às necessidades da organização e atendendo às aspirações dos trabalhadores e da conjuntura do país.

1.2. Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal

O processo de recrutamento e seleção é transversal a todas as empresas e este processo acaba por ter grandes implicações no resto da organização, nomeadamente a nível do seu desempenho, pois não podemos deixar de ter em linha de conta que o sucesso

de uma empresa passa pelo seu capital humano, ou seja, estamos aqui dependentes de um correto recrutamento e seleção de pessoal.

Nos dias de hoje, ao contrário do que se verificava no passado, a designação de “trabalhador” possui uma outra conceção. Conceção esta mais flexível e com um maior relevo de importância. Deste modo é expectável que por parte dos trabalhadores haja uma maior eficácia na resolução de problemas, uma maior adaptabilidade, eficiência na concretização do trabalho, e tudo o mais que gere lucro para a empresa. Portanto, atualmente um *curriculum vitae* (CV) satisfatório não é suficiente para se proceder a uma contratação. Há todo um processo que é necessário realizar para que haja obtenção de todos os dados relevantes para se contratar um indivíduo. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. (Baylão e Rocha, 2014, p.1)

Toda a gestão empresarial devem ter em consideração três componentes essenciais: a planificação, isto é, definição e delimitação de objetivos que se desejam alcançar; organização dos recursos dentro da empresa de modo a atribuir a cada trabalhador as tarefas que lhes competem; e por fim, concretização e controlo das atividades realizadas de forma a averiguar se estão de acordo com as metas primeiramente definidas.

Desta forma, é perceptível entender o “porquê” de o recrutamento e seleção se apresentar como algo basilar para a obtenção de indivíduos capazes de responderem às necessidades da empresa. Chiavenato (2003, p.197) define recrutamento como “(...) um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Assim, sempre que se avança para um processo de recrutamento, existe uma ou mais razões por detrás desta contratação. Podemos enumerar os seguintes motivos: saída de algum trabalhador que deixou vago um posto de trabalho; necessidade de reforço da equipa de trabalho; criação de um novo posto de trabalho; entre outros. Desta forma, é indispensável que o processo de recrutamento vá de encontro às exigências que se criaram no seio da empresa e capaz de aliciar os melhores candidatos adaptados à função em questão. Segundo a literatura, é exatamente neste ponto que se depara o maior desafio, pois ao desenvolver este processo de recrutamento a empresa, a maior parte das vezes, acaba tem por procurar as pessoas

no exterior. Para tal, deverá existir por parte dos recrutadores e da própria organização um conhecimento acerca da concorrência e dos métodos aplicados no contexto de mercado de trabalho, para além de conhecer a oferta e a procura associada à função em causa. Portanto, é importante que se defina o conceito de mercado de trabalho de modo a entendermos as relações que se estabelecem entre a companhia e o exterior. Entenda-se então o mercado de trabalho como um sistema “(...) constituído pelas ofertas de trabalho ou de emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar e em determinada época” (Chiavenato, 1989, p.20).

Logo, tendo em conta as questões enunciadas anteriormente e a necessidade de se criar uma estratégia para o desenvolvimento desse processo, para que seja eficaz e concretizado no menor tempo e custo possível, percebe-se a importância de um processo de recrutamento bem concretizado.

É também importante que o processo de recrutamento não seja cingido apenas ao técnico de recursos humanos, pois é relevante uma opinião por parte dos membros da empresa com quem o trabalhador vai colaborar diretamente. Muitas vezes a necessidade em causa não parte propriamente das chefias, mas dos colegas do departamento que precisam de algum auxílio. Nesse sentido é importante que durante o processo de recrutamento esta nova aquisição seja também conhecida pelos futuros colegas existindo antecipadamente uma troca de impressões. Contudo, na maior parte dos casos este não é o processo recrutamento que habitualmente se procede em Portugal, mas existe já alguma preocupação em fazer alterações nesse sentido.

Após entendido o fundamento da necessidade há que pensar nas formas de recrutamento a serem aplicadas. Obviamente que o procedimento a ser utilizado depende da organização e das ferramentas que a empresa está disposta a utilizar, da vaga em questão, do próprio mercado de trabalho e da oferta de trabalho associada à função em causa. Então, após se entender os instrumentos em causa, podemos recorrer a dois tipos de recrutamento.

1.2.1. O processo de Recrutamento

É importante fazer uma pequena distinção de ambas as formas de recrutamento para melhor podermos aferir acerca destas vantagens e desvantagens. Por isso, podemos

afirmar que o recrutamento externo “(...) ocorre quando não existem colaboradores na organização com qualificação pretendida ou quando isso constitui uma opção política da empresa. Neste caso, são procurados candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou noutras empresas. (...) O seu âmbito de atuação é vasto, mas como nem sempre a informação chega a todos os eventuais candidatos, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para informar e atrair candidatos.” (Neves e Costa, 2012, p.46). Por sua vez, recrutamento interno “refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização (...) que por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.” (Sousa *et al*, 2006, p102).

Abordando de uma maneira geral os dois tipos de recrutamento, podemos afirmar que no que refere ao recrutamento interno há uma aposta nas capacidades e disponibilidade dos recursos humanos que a empresa comporta no momento e onde é possível poupar alguns recursos. A opção pelo recrutamento interno prende-se com a análise por parte da empresa, dos trabalhadores que incorpora, assim como a possibilidade de adaptação destes a novos contextos, sem colocar em causa o anterior posto de trabalho por eles ocupado. Naturalmente que existem vantagens e desvantagens inerentes a esta escolha. É vantajoso, na medida em que acaba por poupar tempo e custos, pois não existe todo o processo de divulgação da oferta de emprego, triagem, entrevista, testes e posterior seleção; há uma aposta por parte da empresa acaba no potencial dos seus trabalhadores, muitas vezes através da implementação de formação adicional; os gestores e diretores, das organizações já conhecem o trabalhador o que acaba por dar algumas certezas do trabalho feito, quando a empresa não pretende correr grandes riscos com a contratação; e é ainda uma forma de motivar os restantes trabalhadores a conseguir alcançar também novos patamares e a subir na carreira, criando entre eles um ambiente de competição saudável no local de trabalho.

Segundo Chiavenato (1989) este tipo acarreta certas desvantagens pelo fato das empresas poderem comprometer a promoção de determinado trabalhador, quando percebem que este não teria condições para realizar as tarefas desejadas. Assim, o trabalhador pode acabar por não conseguir progredir mais no que diz respeito ao seu

percurso profissional. A promoção de alguns elementos em vez de outros, pode de igual forma gerar um sentimento de desigualdade e alguma frustração entre os trabalhadores, resultando num ambiente de trabalho penoso para os demais. A empresa para proceder à promoção do trabalhador tem de criar as condições necessárias para que se adapte e desenvolva a função em concordância com o esperado, senão, a poupança de tempo e de custos acaba por não surtir o efeito desejado. Por último, podemos referir que a empresa pode acabar por ficar limitada em termos de criatividade e inovação, pois os trabalhadores incorporam a cultura organizacional assim como uma determinada forma de estar, e não procuram desenvolver o trabalho de forma diferente.

De acordo com Caetano e Vala (2002) se a empresa optar por recrutamento interno esta deve deter um conhecimento aprofundado sobre as competências dos seus trabalhadores para assim poder tomar a decisão de não recorrer à integração de outros perfis para o desenvolvimento do trabalho. Existe a necessidade de pesar as mais-valias e as consequências inerentes à decisão.

Se, por outro lado, a empresa optar por um tipo de recrutamento externo, este processo também comporta as suas especificidades, pois tem vantagens no que respeita à possibilidade de contratar indivíduos com formação e que se encontram disponíveis no mercado de trabalho. Principalmente as pessoas mais jovens que acabam de concluir a formação académica e procuram novas experiências no mundo laboral, têm mais flexibilidade e disponibilidade. Não podemos também esquecer que contratações externas trazem para a companhia uma certa inovação, quer através de ideias, quer através da forma de se comportar e pensar.

Este processo comporta também algumas desvantagens, principalmente no que respeita aos custos, tempo despendido desde o processo de colocação do anúncio, triagem, entrevistas, contratualização, integração, desenvolvimento de competências, e até formação em alguns casos. De igual forma, é sempre um risco porque não temos contacto efetivo com o trabalho desenvolvido anteriormente por estas pessoas. Aqui a empresa está a dar oportunidade a um desconhecido para a integrar, não possuindo certeza das suas capacidades e limitações que apenas serão perceptíveis com o desenrolar do trabalho apresentado. A entrada de novas pessoas pode também gerar algum desconforto entre os

trabalhadores que ambicionam subir na carreira, pois acabam por sentir que as suas hipóteses de progressão “escoam por entre os dedos”. Também em termos de salários poderá significar uma estagnação dos mesmos, ou até em alguns casos, descida, na medida em que um novo trabalhador comporta um custo acrescido para a organização, ainda que a longo prazo possa compensar em termos económicos com o trabalho que apresenta.

Neste tipo de recrutamento é necessário realizar algumas fases até que se consiga obter o perfil pretendido para a vaga em questão. Deste modo, esta procura pode ser concretizada através de bases de dados internas, se a empresa a possuir (arquivo dos currículos que não foram selecionados em processos de recrutamento anteriores ou até mesmo currículos que chegam através de candidaturas espontâneas e que poderão adaptar-se à necessidade em questão); procura através de conhecimentos de outros trabalhadores da empresa (*networking*), que resulta quase como uma procura informal dos candidatos; através da publicação de anúncios, seja através de cartazes, jornais, redes sociais e internet. Esta última é bastante utilizada pelas empresas atualmente, na medida em que se torna num instrumento de rápido acesso e que permite chegar aos mais variados perfis. Esta pesquisa pode também ser feita através de escolas, universidades, centros de formação profissional ou até mesmo centros de investigação, onde é possível proceder à divulgação da oferta de trabalho e escolher essencialmente pessoas recém-formadas. A apresentação da empresa assim como a divulgação das ofertas pode ser desenvolvida através de conferências e palestras tanto em escolas, centros de formação ou feiras de emprego, permitindo aos interessados um contacto direto com pessoas internas à organização assim como colocar algumas questões acerca do próprio funcionamento da empresa e dos departamentos.

É também relevante mencionar que por vezes, existe a necessidade de recorrer a empresas de recrutamento especializadas e com bases de dados amplas, com indivíduos focados em determinadas áreas e que podem ser a solução quando não há capacidade para dar resposta a alguns processos. Esta solução embora contenha custos superiores, traz outros benefícios no sentido de que é esta empresa que se ocupa de todo o processo, desde a colocação do anúncio até à marcação da entrevista, deixando ao critério da empresa

cliente a decisão final de seleção do candidato. São organizações eficientes e com uma taxa elevada de resposta aos pedidos de diversas entidades.

Contudo, é de notar que diversas vezes não se consegue alcançar o perfil desejado através destas formas de recrutamento, tendo por isso que se recorrer aos dois processos de recrutamento em simultâneo, quer se inicie primeiramente o recrutamento interno seguido do externo ou vice-versa. Esta preferência designa-se por recrutamento misto e este “(...) pode colocar em situação de igualdade os candidatos internos e os candidatos externos, dividindo o número de vagas disponíveis.” (Carvalho *et al*, 2014, p.160).

1.2.2. O processo de seleção

Terminado o processo de atração dos candidatos à vaga existente, é altura de passarmos a uma segunda fase, a seleção. Entendamos aqui a seleção de pessoal como “(...) processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.” (Sousa *et al.*, 2006, p.56).

Segundo Chiavenato (1989) existem três modelos a aplicar no seguimento deste processo. O primeiro é o modelo de colocação, e ocorre sempre que existe uma vaga para apenas um candidato; o modelo de seleção, quando existem vários candidatos para uma única vaga, exigindo aqui uma comparação entre os candidatos e as suas valências de modo a compreender as suas aptidões para a função e seleccionar aquele que mais se adequaria à mesma. Este é o modelo mais vulgar; e por último, o modelo de classificação, que se sucede quando existem diversas vagas e também diversos candidatos. Aqui ocorre uma seleção por fases. Isto é, para uma vaga faz-se a comparação dos candidatos de forma a ver o que possui melhores competências para ocupar o cargo. Estando o primeiro selecionado, a disputa é feita para outra vaga pelos restantes candidatos e assim sucessivamente.

De modo a fornecer uma solução eficiente, a organização recorre a determinados procedimentos de seleção. Primeiramente, há que realizar uma triagem dos currículos. Poderão ser candidaturas espontâneas, currículos que advêm da publicação de anúncios

ou por contactos de outros indivíduos. Seja como for que este cv chegue à base de dados do departamento de RH, este tem que ser analisado. Muitas vezes esta análise apenas permite retirar alguns aspetos de cariz demográfico, como o sexo, idade, localização de residência, aspetos que se prendem com a formação académica e profissional que obteve, as áreas onde desenvolveu a sua formação e ainda as experiências profissionais anteriores, se for o caso. Ainda que não consigamos obter informações de índole comportamental nem as ambições particulares dos candidatos, a triagem curricular apresenta-se como uma forma de excluir alguns perfis que não se adequariam à função, seja pela idade, pelo nível da formação académica, entre outros.

Findada esta abordagem inicial, os responsáveis pelo preenchimento da vaga, entram numa fase de contacto com os candidatos que, através do seu cv, mostraram ter as valências mais indicadas para o seu preenchimento. Normalmente, primeiro contacto é realizado via telefone, numa conversa curta em que o recrutador tenta compreender certos aspetos como o motivo de estar a concorrer à vaga de emprego ou qual a situação atual em termos profissionais. Geralmente, antes de existir uma decisão que o candidato não é indicado para função, existe uma entrevista, no entanto pode acontecer, ainda que não seja frequente, a exclusão do candidato através desta conversa telefónica.

Após concretizada esta conversa, cabe ao recrutador fazer a marcação das entrevistas que considerar indicadas. Estas podem ter distintos formatos, dependendo do tipo de vaga e o grau de exigência que lhe é associado. Em algumas situações, a seleção não se limita a uma entrevista, mas a várias. Pois, perante os candidatos disponíveis, vai existindo seleção obtendo um leque cada vez menor até se conseguir selecionar o indivíduo que mostrou mãos aptidões para a função. O entrevistador pode conduzir a entrevista de diferentes modos, contudo vai ter sempre a intenção de tentar analisar a experiência profissional anterior do candidato, a formação, o que conhece acerca da empresa, entre outros. No decorrer deste processo é também crucial que o entrevistador esteja atento aos aspetos comportamentais, como a forma de estar e de agir do entrevistado, e também atentar a aspetos mais pessoais, como por exemplo, as atividades que concretiza no seu tempo de lazer. Este interesse pelos *hobbies* não se correlaciona, normalmente, com as competências técnicas dos candidatos, todavia possibilita

compreender um pouco da personalidade do candidato e que efeitos poderá esta personalidade produzir no local de trabalho.

Segundo Caetano e Vala (2002) existe a possibilidade de o entrevistador recorrer a um tipo de entrevista psicológica, que se trata de “(...) um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.”. Neste caso o guião deve conter os dados biográficos do candidato, que deverão estar de acordo com o que consta no cv; a experiência profissional, existindo uma cuidado com a questão das datas para se entender inteiramente o percursos profissional do candidato; fatores satisfação profissional, de forma a perceber as suas ambições profissionais; aspetos da vida pessoal, nomeadamente se é casado, se tem filhos; os seus *hobbies*; e por último tentar perceber se o individuo possui as qualidades exigidas à função, através dos seus traços psicológicos e comportamentais. Segundo os mesmos autores, este tipo de entrevista pode comportar outras configurações: as estruturadas, situacionais e comportamentais.

Quanto às entrevistas estruturadas, o guião da entrevista é deveras linear. Contém essencialmente questões dirigidas para o conhecimento sobre a função e onde os sujeitos têm idênticas hipóteses de resposta. Posteriormente, as respostas são pontuadas e as questões deverão ser colocados por indivíduos familiarizados com a função a executar. O entrevistador não deve ter conhecimento prévio do candidato e este último deve ser entrevistado por vários indivíduos. No final verifica-se a média dos valores apurados. É de notar que nem sempre este tipo de guião pode e deve ser aplicado, pois irá depender do cargo profissional, uma vez que existem determinadas funções para as quais não há aplicabilidade para este tipo de testes.

O segundo tipo de entrevista, situacional, opera de um modo distinto ao primeiro tipo de entrevista mencionado. Neste caso, é apresentado ao candidato um problema e é expectável que este apresente soluções, sendo que neste momento o entrevistador retira a forma como o candidato reage à situação. Em contextos de trabalho pautados por stress, ou por um enorme trabalho de equipa procura-se compreender se os indivíduos adotariam a conduta que para a empresa seria a mais apropriado.

Por último, a entrevista comportamental, referencia a um tipo de entrevista análogo

ao anterior, no entanto o que se quer é que o indivíduo fale acerca do seu passado. Isto é através dos episódios da sua vida pessoal ou profissional anterior mostrar como foi capaz resolver determinadas situações, partindo sempre de um exemplo concreto dado pelo entrevistador.

Para além das entrevistas de cariz psicológico existem outros instrumentos de apoio ao recrutador que permitem a aplicação de testes com o objetivo de compreender um pouco mais determinados aspetos individuais dos candidatos. Como é o caso testes de simulação, onde usam técnicas de dinâmica de grupos em que um ou mais indivíduos são colocados perante um contexto da realidade laboral e aqui o recrutador tenta perceber como reagiriam a essa situação; testes de aptidão física, na medida em que existem funções que assim o obrigam; dos testes de personalidade, direcionados para o carácter do indivíduo e as suas capacidades relacionais; testes de competências específicas, empregues para saber as competências técnicas para determinada função, como é o caso do conhecimento de línguas por exemplo.

É exequível ainda abordarmos os tipos de entrevista consoante o número de participantes, o que acaba por ter implicações ao nível relacional na forma como esta se desenvolve. Segundo Cunha *et al*, (2012) entrevista pode ser concretizada individualmente, isto é, com apenas um entrevistador. Obviamente existem vantagens e limitações associadas a este tipo de entrevista, pois, ainda que permita um discurso coerente entre os interlocutores, há sempre uma avaliação pessoal e subjetiva que decorre da conversa, pelo que, posteriormente, não é possível debater certos aspetos decorrentes da entrevista. Neste caso o autor sugere também que a entrevista pode ser feita de forma sequencial. Ou seja, o candidato é entrevistado por distintas pessoas em sequência, que previamente conversam acerca dos temas que pretendem extrair do candidato. Este modelo permite adquirir uma série de informações e características dos candidatos e permite ser debatida pelos vários interlocutores presentes nas diferentes etapas.

As entrevistas podem ainda acontecer com dois entrevistadores, que podem ser técnicos de RH, diretor do departamento de RH, diretor da empresa, avaliador técnico, entre outros. Para além destas três possibilidades, existe ainda a possibilidade das entrevistas serem realizadas perante um painel de entrevistadores. Ou seja, quando estão

presentes mais de dois entrevistadores. No entanto, estas entrevistas podem ser realizadas em grupo, o que significa que os candidatos são avaliados juntamente com outros. Esta modalidade de entrevista é relevante para se entender o modo de relacionamento entre indivíduos, e a sua proatividade na procura de respostas diversificadas. É de notar que neste caso o candidato poderá experienciar extremo desconforto se estiver perante um painel de entrevistadores e não existirem mais candidatos.

Por fim, mas não menos importante, existem os tipos de entrevista que atualmente são as mais aplicadas aquando o momento de seleção. As entrevistas estruturadas, semiestruturadas e não estruturada. A primeira, à semelhança da entrevista estruturada utilizada para avaliação psicológica, é também de um carácter rígido, pois é um modelo com questões previamente estabelecidas, evidenciando as principais questões que deverão ser feitas a cada candidato. Muitas destas perguntas são direcionadas para os objetivos do candidato a curto e a longo prazo, os pontos fracos e fortes que evidencia da sua personalidade, o porquê de ter escolhido determinada carreira profissional, entre outras. Este modelo garante não só uma uniformidade para todos os candidatos e recrutadores, como o seu guião é tão estratégico que se consegue obter o máximo de informações com o mínimo de perguntas possíveis.

Por sua vez, a entrevista não estruturada é completamente o oposto desta última. Uma vez que o entrevistador tem autonomia para realizar as perguntas que bem entender de acordo com cada situação. Trata-se, desta forma, de um modelo muito mais flexível de entrevista, caracterizando-se pela liberdade dada ao recrutador. Ao longo da entrevista poderá sempre aprofundar-se com o candidato alguns pontos de maior interesse da forma que for mais conveniente. Neste modelo é basilar que as perguntas sejam maioritariamente abertas, ou seja, que não permitam simplesmente uma resposta básica como “sim” ou “não”. O principal benefício deste tipo de abordagem é a liberdade e flexibilidade de interação que se cria durante a conversa, contudo a desvantagem poderá recair sobre o esquecimento em se concretizar alguma questão importante que poderá ser fundamental para a comparação entre candidatos.

Por último, a entrevista semiestruturada, a modos que será uma mescla de ambos os modelos descritos anteriormente, sendo, por isso, o tipo de entrevista mais utilizado,

uma vez que permite que a entrevista seja orientada com um determinado foco, mas também com uma certa flexibilidade. Este modelo é descrito por uma panóplia de perguntas previamente estabelecidas. Contudo, ao contrário da entrevista estruturada, permite que se inclua outro tipo de questões no decorrer da entrevista que não foram planeadas essencialmente e que permite simultaneamente a flexibilidade e interação característico do modelo não estruturado.

Concretizada a seleção do candidato muitas empresas dão como finalizado o processo de recrutamento, contudo existe ainda todo um processo de acolhimento e integração essencial para o novo colega de trabalho. Este processo inicia-se mesmo antes da admissão do novo trabalhador, assumindo a sua relevância durante a fase de recrutamento e seleção. As informações partilhadas durante o processo de seleção são importantes, mas não satisfatórias ao ponto que o trabalhador domine os temas da empresa e se ajuste da melhor forma. O acolhimento e integração vai conceder ao novo integrante toda a informação necessária para o tratamento das questões burocráticas e administrativas, como realização do contrato de trabalho, acionar o seguro de acidentes de trabalho, marcação de exames de medicina no trabalho. Simultaneamente há uma apresentação aos membros da equipa de trabalho e também se fornecem as indicações necessárias para a nova tarefa a executar. Caso exista manual de acolhimento, há também a distribuição do mesmo. Neste manual, por norma, constam informações acerca da empresa, a missão, os valores, informações acerca do horário de trabalho, férias, subsídios, entre outros. Além disto, deve existir um cuidado em apresentar o trabalhador aos restantes departamentos que constituem a companhia de forma a ficar familiarizado com a cultura da organização. Para efetuar uma boa integração do novo trabalhador é também importante realizar uma reunião informal de equipa e fazer apresentação do mesmo. Deste modo, evitar-se-á algum descontentamento ou desconfiança que possa surgir desta nova integração e estarão assim criadas todas as condições para o desempenho do novo cargo e manter a estabilidade no ambiente de trabalho.

Todos estes temas são basilares para compreender como a empresa poderá gerir o seu capital humano. Com vimos ao longo deste capítulo, o conceito de gestão não teve sempre a mesma conceção e as mudanças ocorridas a nível económico e social forçaram

a um reajustamento dos princípios de gestão. O recrutamento e seleção não foi uma área alheia a essa mudança, e ainda hoje se sucedem discussões acerca das configurações a adotar para atrair os melhores candidatos ou as melhores técnicas de entrevista. É de salientar que a estratégia a empregar depende acima de tudo dos interesses da empresa e do negócio a ser desenvolvido.

1.3. Mobilidade Internacional: O panorama organizacional.

Numa atualidade cada vez mais global e competitiva, a gestão internacional adquire uma determinada relevância para as empresas. A interdependência e interconexão entre organizações vai além das fronteiras nacionais e reflete-se na conjuntura das companhias, produzindo novos desafios, mas também novas possibilidades.

A globalização é o sistema de maior interdependência e interconexão entre nações. Esta interdependência faz com que acontecimentos económicos, políticos, sociais, ambientais que ocorrem numa parte do planeta tenham repercussões noutras regiões. A desenvoltura ligada à comunicação e aos transportes, o acesso à educação, à formação e à informação tem cooperado para a padronização dos gostos, predileções, condutas humanas e valores das pessoas. Diversos produtos e projetos são concebidos de maneira cada vez mais formatada e as múltiplas fases da cadeia de valor podem ser concretizadas com a participação de várias companhias e distintos países. Deste modo, a globalização tem possibilitado às organizações ampliar os seus serviços a uma escala mundial, contribuindo para uma maior integração entre países, para a dissolução das fronteiras, para o aumento do comércio mundial e ainda para o crescimento da economia.

Perante isto, o crescimento da internacionalização das empresas estimulou também a área de Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH). A GIRH tornou-se essencial no sentido de conseguir dar conta das necessidades da mobilidade internacional e dos desafios dela decorrentes, como a integração de culturas nos projetos transfronteiriços e nas fusões estratégicas. Em consequência disso, a expatriação, que se pauta pela movimentação de trabalhadores da empresa-mãe para as subsidiárias em operação noutros países, tem aumentando. Até à data, as multinacionais e transnacionais

continuam a aumentar o índice médio de internacionalização o que se traduz numa visão positiva da expansão além-fronteiras e, consequentemente, de expatriação.

Relativamente ao caso de Portugal, a principal razão para que as empresas optem por este método de internacionalização deve-se à sua pequena dimensão e elevado grau de maturidade do mercado nacional. Deste modo, é natural que quando as organizações atingem um determinado ponto de maturidade e de sucesso optem por se expandir para outros países. Obviamente que esta decisão de internacionalização não deve ser feita de ânimo leve. Deve existir uma análise aprofundada do país de destino, das vantagens competitivas, da sustentabilidade, do contexto político e social e da sua segurança económica, pois mesmo quando se trata de empresas de referência em Portugal, comináveis de quotas de mercado e rentabilidade consideráveis entre nós, o processo de internacionalização traduz-se frequentemente na distribuição de valor” (COSTA, 2013, p.8) e para tal, é necessário aquela investigação fundamentada no mercado.

Segundo Pedro B. da Câmara (2008) é combinação da atratividade do mercado e da vantagem competitiva da empresa que vai determinar se se trata de um bom investimento ou não. A atratividade prende-se com a potencial lucrativa que esse país proporciona e com a intensidade de concorrência que nele opera. Por sua vez, a vantagem competitiva consiste no potencial de criação de valor face à empresa que com ela concorre nesse mercado. Portanto, o numa situação perfeita o país de acolhimento teria uma procura elevada do produto ou serviço que a organização tivesse para oferecer aliada a uma baixa intensidade de concorrência. No entanto, países com estas características são raros ou são considerados países de terceiro mundo onde, como é de conhecimento geral, subsiste bastante instabilidade política, económica e social.

1.3.1. Os desafios da internacionalização

Diversas são as opiniões e teses que se encontram acerca dos desafios e complexidades do processo de internacionalização. Contudo, os autores que debruçaram os seus estudos nesta questão parecem encarar como comuns desafios a gestão

internacional e a gestão de pessoas como sendo as questões-chave.

Deste modo, um dos pontos que se destaca prende-se com as diferenças culturais. “A expansão das empresas para meios culturais diferentes cria um equilíbrio dinâmico entre o universalismo e o particularismo que o mesmo é dizer, neste contexto, entre a necessidade de preservar em todas as subsidiárias uma mesma cultura de empresa, que seja o elo de ligação entre elas e a argamassa que mantém a multinacional unida e simultaneamente o imperativo das subsidiárias se adaptarem e moldarem à cultura dos diferentes países de acolhimento, para poderem operar eficazmente e se integrarem no tecido empresarial local (Camara, 2008, p.84). Desta forma, e segundo esta linha de pensamento Briscoe (1995) enumera um combinado de complexidades culturais com impacto nas práticas de gestão. Primeiramente ele enuncia os desafios sociológicos, como a visão do negócio e da sua gestão, visão relativa à autoridade e subordinação, cooperação com outras organizações como o governo, sindicatos, entre outros, menciona ainda constrangimentos na definição de “sucesso” e “insucesso”, dos desafios impostos pela mudança, assunção de riscos, métodos científicos, riqueza e ganhos materiais e a estrutura de classes e a mobilidade individual. Posteriormente, faz referência aos desafios educacionais que se transpõem como, por exemplo, o nível de literacia dos locais, a necessidade de programas especiais de formação em gestão, a atitude em relação à educação e formação em geral, a ligação da educação às necessidades da empresa e a disponibilidade de cursos de formação em gestão.

Uma das conclusões a que os autores chegam de imediato é que a imposição de modelos organizacionais e formas de gestão oriundos do país de origem aos países de destino é um erro, pois as diferenças culturais são imensas e a falta de adaptação ao local de mobilidade é apontado como a principal motivo do insucesso. Deste modo, a gestão de topo e os gestores de RH devem estar conscientes que existe a necessidade de se adaptar à realidade local um conjunto de práticas de gestão de modo a permitir o sucesso dos seus projetos. Segundo Evans *et al.* (2002) algumas culturas estão nitidamente mais afastadas da nossa do que outras, e esta distância pode provocar um impacto na internacionalização, pois quanto maior forem as diferenças culturais maior é o risco de insucesso. A solução passa por respeitar as diferenças locais e procurar ajustar-se a elas.

No entanto, cabe à empresa em conjunto com o departamento de RH perceber em que medida deve a companhia ajustar-se aos condicionalismos culturais locais sem perder a sua identidade.

Outro desafio a equacionar recai sobre a gestão intercultural. Como vimos acima, as diferenças culturais que se impõe requerem um entendimento da cultura do país e a melhor configuração para nele se instalar e atuar. A gestão intercultural tem como principal característica a identificação das diferenças culturais entre sociedades e oferecer metodologias de análise e instrumentos que possibilitem a instalação de pessoas em condições otimizadas, minimizando ou evitando os choques culturais. “Para uma empresa em vias de internacionalização para um determinado país, a avaliação intercultural deve proceder a instalação nesse país e comporta, em regra os passos seguintes: diagnóstico cultural do país de acolhimento; escolha da modalidade de entrada no mercado de destino, opção por um tipo de estrutura organizacional para a subsidiária e por um modelo de preenchimento de funções dirigentes; preparação cuidada, quer no arranque de operação, quer dos gestores a expatriar; após o arranque, forma de acompanhamento da operação e de gestão de conflitos.” (Camara, 2008, p. 110). O acompanhamento da operação subsidiária e da gestão de conflitos é indispensável na fase de arranque, todavia deve ser doseado com bom senso. Há que evitar que subsidiária siga um trilho que não é o pretendido, mas simultaneamente, dar-lhe uma margem de liberdade de ação que lhe possibilite desenvolver competências próprias. Enquanto isso, na empresa matriz, deve existir um *focalpoint* que acompanhe cautelosamente o arranque no mercado. Não é de todo fácil conseguir esta dinâmica e depende muito dos gestores que compõe a empresa e são responsáveis pelos projetos.

A gestão intercultural deve ainda garantir que, no que diz respeito à diversidade, que consiste na coexistência na mesma sociedade, comunidade ou empresa de pessoas oriundas de grupos culturais, étnicos ou religiosos diferentes, se garantam a criação de igualdade de oportunidades. A internacionalização traz desafios nesta área, porque obriga a empresa, que é portadora de uma cultura minoritária no país de destino, a ajustar-se à cultura dominante. Contudo, é importante ressaltar que estes desafios podem ser vistos como uma ameaça ou como uma oportunidade. Primeiramente, tende a ser encarada como

uma ameaça, pois é expectável que as minorias se adaptem à “nossa” cultura e não coloquem em risco os nossos postos de trabalho e progressão na carreira. Mas, em termos de gestão é basilar que as empresas estejam cientes das oportunidades que decorrem da existência de diversidade no seio da empresa.

A diversidade pode ser um poço de soluções, pois permite analisar os problemas com óticas diferentes, mas complementares, e que possibilitam uma melhor adesão dos modelos de negócio à realidade local. Há uma visão real do mercado quando o capital humano é o reflexo do mercado, sendo por isso mais fácil criar produtos e serviços que consigam atrair clientes. Além disto, estudos demonstram que equipas heterogéneas têm por norma um índice de produtividade e desempenho superiores ao das equipas homogéneas. No entanto, para que a diversidade seja um ponto a favor das organizações é necessário que a GRH ajude a implementar políticas de inclusão das minorias culturalmente distintas.

Ainda sobre a gestão internacional existe outro ponto que levanta sérias dificuldades para as equipas de recursos humanos, que se prende com a mobilização do talento local. Os gestores expatriados têm duas missões cruciais que passam por certificar o desenvolvimento do negócio da empresa e a sua sustentabilidade, no médio e longo prazo, e identificar e desenvolver talento local. “A partir da última década do século XX, as empresas multinacionais adoptaram, quase sem excepção, uma política de preenchimento dos cargos dirigentes e funções técnicas das suas subsidiárias com gestores locais naquilo que é conhecido como uma política de localização (*localizaion*)”. (Camara, 2008, p.123). Segundo Evans *et al.* (2002) localização é o investimento sistemático no recrutamento, desenvolvimento e retenção de trabalhadores locais que poderão assegurar o funcionamento de subsidiárias estrangeiras no futuro. Atualmente, a composição de equipas fortes constituída também por gestores locais é percecionada como sinal de boa gestão e cidadania empresarial. Além disso, a abertura da administração atrai outros gestores com um perfil análogo, demonstrando um lado da organização extraordinariamente multicultural. Por outro lado, isto não significa independência total, pois é esperado que estes gestores tenham limites de autoridade e devam consultar a sede para obter a sua concordância para decisões de maior impacto ou

de custos mais avultados.

Em suma, os gestores expatriados ajudam a manter a coordenação, o controle organizacional, fornecem experiência e aprendizagens a outros gestores com potencial. Os expatriados podem mesmo ser a melhor escolha devido à experiência e competências específicas, uma vez que asseguram que a empresa secundária no país de acolhimento cumprirá as políticas da sede e os seus objetivos. No entanto, os gestores locais, têm a possibilidade de eliminar barreiras como o idioma e a cultura, os custos de recrutamento são reduzidos e não são necessários vistos de trabalho. Por sua vez, a continuidade da gestão melhora, uma vez que estes gestores asseguram uma permanência mais prolongada. Ainda a nível burocrático traz vantagens, pois a política governamental pode exigir a presença de gestores locais na empresa e além de tudo isto, a motivação dos locais aumenta por verem a possibilidade de progressão na carreira.

Contudo, a contratação de um gestor local nem sempre é simples. Por exemplo, em países emergentes é comum a falta de candidatos com o perfil técnico-profissional e comportamental adequado às funções a desempenhar e que corresponda ao nível de exigência da multinacional. Este dilema tem vindo a ser resolvido com o recrutamento à saída das universidades, onde indivíduos sem experiência, mas com um bom perfil esperam uma oportunidade de aprendizagem. Um dos modos mais eficientes de reter estes jovens designa-se impatriação, isto é, o jovem trabalha na sede durante um período alargado, podendo chegar aos 3 anos, de modo a absorver a cultura corporativa e, posteriormente, regressa ao seu país de origem para ocupar lugares de gestão.

Como vimos, há, portanto, uma compilação de vantagens e desvantagens associadas a cada uma das escolhas realizadas e um conjunto importante de barreiras a ultrapassar para implementar uma política de localização consistente que tem necessariamente que ser assumida pela gestão e topo e operacionalizada pela direção de RH.

1.3.2. O processo de expatriação

Como já foi referido anteriormente, começa a existir uma tendência por parte das

empresas multinacionais e transacionais em limitarem a colocação de trabalhadores nacionais nos países em que pretendem a inserção do negócio, devido às dificuldades de ajustamento intercultural que provocam maus desempenhos ou o retorno prematuro do expatriado, pelas restrições legais ou administrativas colocada pelos países estrangeiros, pelo elevado custo de mobilização, e, por fim, por causa do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que, em certos casos, permitem a gestão ou controlo à distância.

No entanto, devido às necessidades que se impõe continuam a existir uma panóplia de situações que levam as multinacionais a optar pela mobilização de nacionais no estrangeiro. O investigador Evans Pucik (2002) desenvolveu um modelo que pretendia catalogar as diferentes formas de expatriação conjugando dois fatores: a finalidade e a duração. O modelo é o seguinte:

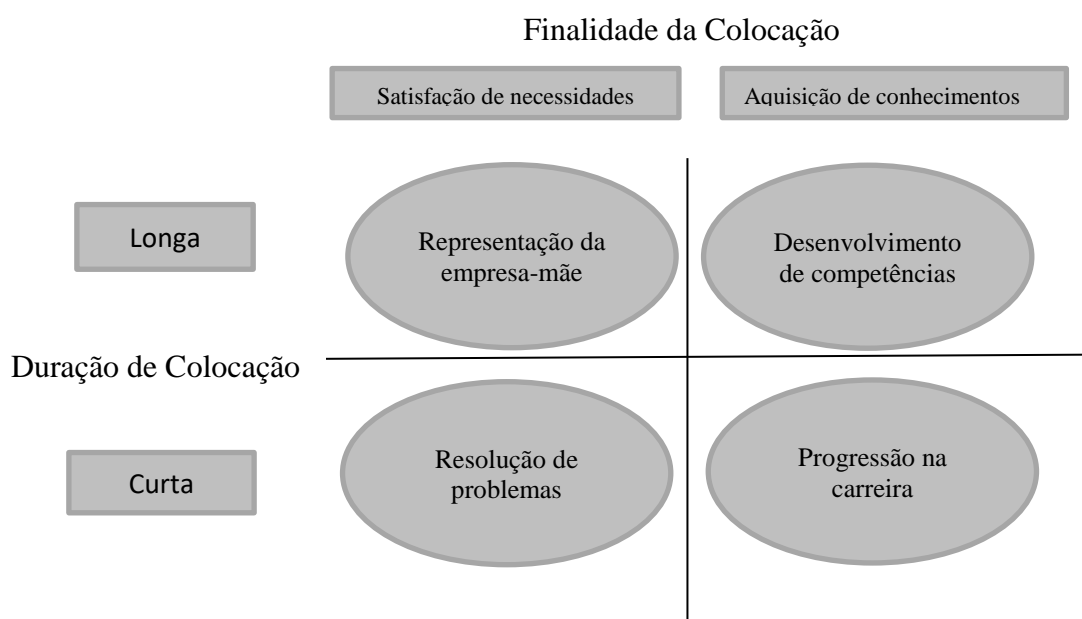


Figura I- As diferentes formas de expatriação segundo Pucik

Este modelo de Pucik permite-nos distinguir dois tipos de deslocação, a temporária e a de longa duração. A deslocação temporária por ter uma duração inferior está, por norma, associada à resolução de questões pontuais que surjam nas subsidiárias ou associada à obtenção de experiência internacional para efeitos de progresso profissional. O indivíduo não perde o vínculo com a empresa e esta é responsável pelo pagamento do

salário, benefícios e despesas de deslocação. O recurso a este tipo de deslocação tem aumentado, pois as situações mais complexas, que em regra, surgem nas subsidiárias são situações pontuais e, por isso, uma deslocação temporária torna-se suficiente. Quando se fala de uma deslocação longa, e aqui sim denominada de expatriação, há uma mudança efetiva de local de trabalho pelo que o expatriado, se detinha algum cargo na sede, deixa de ter direito a ele no momento da mobilização. Continua a manter a ligação à empresa matriz e quando regressar será integrado nela, ou não, dependendo do tipo de contrato celebrado.

Os principais motivos pelos quais a expatriação acontece são maioritariamente relacionados com o facto de existirem necessidades de preencher cargos dirigentes ou cargos com elevado grau de especialização, desenvolvimento pessoal e profissional, ingresso numa carreira profissional, fornecimento de formação aos locais e ocupação de cargos técnicos e operacionais que os nacionais do país em questão não têm valências suficientes para exercer. Segundo Pedro B da Camara (2008), o primeiro motivo é o mais comum, pois é o que está mais ligada à fase de arranque do projeto e consolidação da empresa. Aliás, numa fase de arranque pode acontecer que toda a equipa seja expatriada, com exceção do diretor de RH, que convém que seja um local, pelo conhecimento que tem do mercado de trabalho, relações com sindicatos, legislação laboral, entre outros.

Como já vimos anteriormente, a expatriação tem uma expressão estratégica para toda e qualquer organização que se queira afirmar internacionalmente, porque é a qualidade dos seus trabalhadores que vai ditar o seu sucesso ou insucesso. Para tal, é imperativo que haja rigor na seleção, cuidado na preparação da mobilidade do indivíduo, permanente acompanhamento e avaliação e uma reintegração de sucesso. Se estas pressuposições não forem executadas, dificilmente entraremos perfis para uma expatriação com qualidade. Para que isso aconteça há que seguir determinados passos. De modo a tornar mais simples a interpretação desses passos foi elaborado um esquema que facilita a compreensão das etapas do ciclo de expatriação que pode ser encontrado no anexo I- Esquema da etapa de Expatriação.

Outra das principais razões para que as empresas recorram à expatriação, como já foi referido previamente, recai sobre a importância de transmitir os valores da empresa e

os seus sistemas de administração. Desta forma, é natural que a identificação de candidatos a mobilizar seja realizada através do recrutamento interno. Posto isto, é de pensamento geral que somente se deve recorrer ao recrutamento externo caso não haja candidatos internos disponíveis ou se estes não tiverem um perfil adequado. Desta feita, para realizar o recrutamento interno, muitas empresas optam por criar uma base de candidatos. Ou seja, indivíduos que foram identificados através de inquéritos ou processos de avaliação de desempenho e esta vontade de mobilidade ficou registada. Obviamente que esta base deve ser gerida pelo departamento de RH que poderá conduzir entrevistas exploratórias com os candidatos para avaliar o seu perfil e possuir, desta maneira, um conjunto de candidatos pré-selecionados.

Quando se impõe a necessidade recorrer ao recrutamento externo o entrevistador deve ter em conta determinadas características no candidato tais como as competências técnico-profissionais, competências de liderança e comportamentais exigidos pela empresa para o desempenho de cargos superiores, portanto, um perfil de competências específico para um expatriado. A avaliação dos candidatos quer internos quer externos deverá ser feita por um técnico de RH, o responsável funcional da empresa e possivelmente a chefia a quem o trabalhador irá reportar no futuro.

Estudos demonstram que este tema tem sido principalmente analisado no que diz respeito às competências ligadas à liderança e gestão e as competências comportamentais. Diversos autores deram os seus contributos para este tema enumerando diversos fatores preditores que um candidato deva ter para ser um caso de sucesso na expatriação. Contudo, posteriormente, chega-se à conclusão de que uma entrevista bem conduzida dificilmente conseguiria avaliar todos os aspetos que os autores enunciaram nas suas pesquisas. Como tal, e em jeito de sumarizar todos os fatores, Câmara (2008) afirma que um expatriado de qualidade deve ter a capacidade de adaptação à mudança, abertura de espírito, sociabilidade, sensibilidade, tolerância ao *stress*, curiosidade intelectual, respeito pelos outros, conhecimento do negócio, orientação para resultados. Afirma também que este perfil deve ser ajustado tendo em consideração os valores e cultura da empresa, à sua área de atividade, o tipo de função a ocupar e o país de destino. Todavia, no genericamente estes seriam os fatores preditores de um perfil adequado para a mobilidade.

Após estarem explícitos os critérios de seleção e a condução de entrevistas, num processo de mobilização é extremamente importante realizar exames médicos, nomeadamente da medicina do trabalho e consulta de viajante. Estes exames irão determinar se o candidato está com um bom estado de saúde e robustez física para aceitar o desafio além-fronteiras. Se existir um parecer negativo por parte do médico, este parecer deve inviabilizar de imediato o candidato como hipótese a preencher o cargo. Caso os familiares diretos do candidato pretenderem acompanhá-lo na expatriação então deverão ser submetidos também eles a este procedimento médico. É importante denotar que estes exames médicos podem ou não se realizados antes da decisão final do candidato a preencher o cargo. Esta decisão dependerá da estrutura interna da organização e da forma de atuação.

De seguida, é importante fazer-se uma seleção final do candidato, que, tendo em conta a sua avaliação na entrevista, será da responsabilidade da chefia e do indivíduo encarregue da área funcional no país de acolhimento. Após a seleção do candidato e desta decisão lhe ter sido informada, a conduta mais aconselhável a tomar será uma visita de reconhecimento ao local para que se possa inteirar das condições e analisar o contexto em que será inserido. Claramente que nesta fase já se dá início ao processo de preparação para mobilidade do colaborador.

Ainda na sequência desta preparação, estudos defendem ser importante uma orientação breve sobre a cultura do local no país de acolhimento. No entanto, Evans *et al.* (2002) defendem que a formação do expatriado deve ocorrer antes de ele ser mobilizado para o país em que irá exercer a função, pois na maioria dos casos se assim não acontecer, este processo de culturização acaba por não se realizar devido à falta de tempo do trabalhador. Assim, para que estes programas operem adequadamente é essencial que a expatriação seja delineada com antecedência e que esse planeamento tenha em conta a duração da formação. Relativamente aos conteúdos da formação, o técnico de RH deve garantir que são abrangidos temas como a história e cultura do país de acolhimento, conhecimentos sobre o idioma local, regras de conduta social, *coaching* acerca do processo de mudança e alteração de residência. É de relevar que a duração normal de uma expatriação aconselha a modificação da residência fiscal. No entanto, depende do país e

da existência ou não da dupla contribuição. Caso se mantenha a necessidade fazer a alteração, a empresa devesse acautelar a continuidade da ligação à segurança social no país de origem, se assim o trabalhador o quiser, recorrendo ao SSV (Seguro Social Voluntário).

Após esta etapa surge a necessidade de elaboração dos documentos contratuais. Por norma, o contrato contém os direitos e deveres da empresa e do expatriado durante o período de internacionalização. Este contrato pode assumir a forma de uma cessão temporária de posição e nesta situação intervêm como outorgantes, o expatriado, a empresa e a subsidiária que passa, temporariamente a ser detentora da relação hierárquica com o expatriado. Também pode consistir num contrato de comissão de serviço no estrangeiro. Aqui outorgam só a empresa e o expatriado, sendo as relações entre a empresa e a subsidiária objeto de um documento autónomo que regula nomeadamente a responsabilidade pelo pagamento do salário, incentivos e benefícios. Existem, no entanto, muitas outras modalidades de contrato que podem ser assumidas dependendo da empresa e das suas estratégias e técnicas de atuação, contudo estas são as mais comuns. O contrato de expatriação, seja ele qual for, deve ser elaborado e assinado antes do embarque do trabalhador. Se por razões de urgência isso não acontecer deve ser finalizado o processo nos 30 dias seguintes ao início da expatriação.

A determinação dos níveis remuneratórios, incentivos e benefício individuais é, em todas as empresas, um tema polémico e devem também eles constar no contrato. No caso da expatriação, torna-se ainda mais controverso por ser frequente existir uma discrepância de expectativas do trabalhador e aquilo que a companhia está disposta a pagar. É comum os expatriados assumirem a ida para o estrangeiro como uma forma de obter salários mais altos aos que tinham em Portugal. O princípio seguido pelas empresas que corresponde às melhores práticas internacionais, segundo Pedro B. Câmara (2002) é o de que o conjunto remuneratório permita ter um nível de vida, pelo menos, equivalente ao que possuía no país de origem. Daí que os acréscimos salariais e os benefícios se destinem a compensá-lo de forma justa pelos riscos ou isolamento, diferenciais de custos de vida e assegurar a cobertura de despesas inerentes à fixação num meio distinto. A primeira questão que se coloca é a de saber se o salário-base deve ser

determinado de acordo com a tabela salarial da sede (*home base pay*) ou da subsidiária (*host base pay*). Qualquer das opções tem vantagens e inconvenientes. A opção pelo *home base pay* tem a vantagem de facilitar a reintegração do expatriado, uma vez que o seu salário continua a ser gerido pela mesma tabela e só haverá que descontinuar os elementos relativos à mobilidade quando o trabalhador for desmobilizado. O fazer cessar desses complementos levanta, por vezes, dificuldades, por causar uma queda abrupta do rendimento disponível, ou porque, ao fim de um período de tempo o trabalhador já considera que os mesmos fazem parte da sua retribuição. Esta opção pode ainda levantar questões de imparcialidade se o mesmo perfil de competências for remunerado de forma muito dissemelhante no país de origem e de acolhimento e os complementos de expatriação não cobrirem essa diferença.

O *host base pay*, consiste em gerir o salário pela tabela em vigor no país de acolhimento. Aqui a vantagem seria eliminar, por exemplo a questão da equidade, mas só se o país de acolhimento praticar salários superiores ao país de origem, o que tende a ser raro. Por outro lado, estando a receber o salário pelo país de acolhimento, esse fato pode dificultar a sua reinserção no país de origem, se aí se praticarem salários mais baixos. Por norma, devido às facilidades administrativas associadas, as multinacionais optam pelo *home base pay*. Após esta decisão, em regra geral, o trabalhador aufer o seu salário na conta que indicar, ressalvando sempre em que moeda é paga a remuneração. É importante também clarificar se o salário será integralmente pago na moeda local ou nacional, ou se existirá a política de *pocket-money*. Ou seja, dinheiro que é retirado do vencimento que o colaborador irá receber na moeda nacional e que lhe será atribuído moeda local para poder usufruir no país de destino. Por norma, a política a adotar será a de eliminação do *pocket-money* sendo que o trabalhador gere o seu salário da forma que entender, podendo nem sequer querer converter na moeda do país de acolhimento.

No que toca a benefícios, o expatriado continua na maior parte dos casos, continua a ser detentor dos que tinha na empresa matriz, que são complementados por outros, com carácter específico que só existirão durante o período de mobilidade. Segundo Pedro B. Câmara (2008) os melhores benefícios associados à prática internacional são: cobertura integral das despesas de saúde; fornecimento de habitação e cobertura das despesas

correntes da habitação; fornecimento de automóvel de serviço; cobertura de despesas com a aprendizagem da língua do país de acolhimento; o custo das viagens aéreas de ida e volta com a periodicidade que for acordada para o gozo de férias; o custo de uma viagem adicional por ano em caso de força maior, como doença, falecimento de familiares, entre outros; seguro de vida para o trabalhador; seguro de acidentes pessoais; cobertura integral das despesas com a educação dos filhos, se o indivíduo for acompanhado da família. Se o trabalhador tinha direito a outras regalias quando e se, trabalhava na sede, é expectável que lhe continuem a ser atribuídos esses benefícios. Falamos por exemplo de cartão de crédito da empresa, de computador portátil, telemóvel de empresa e similares. No entanto, é crucial que a pessoa esteja ciente que aquando da sua desmobilização os benefícios extra que obteve com a sua expatriação cessam de imediato.

Terminado as questões burocráticas e após o indivíduo começar a exercer as suas funções, é importante que haja uma gestão do desempenho. Esta gestão assentará na gestão de objetivos, acompanhamento ao longo do ano e entrevista de avaliação, no final, onde emergirá um plano de desenvolvimento. Nesta questão é imperativo atentar à especificidade do papel de expatriado e a complexidade que a sua situação acarreta, “(..) sendo os expatriados das pessoas mais caras que trabalham para uma organização, pouco se sabe acerca da avaliação do seu desempenho e contribuição de resultados” (Brewster *et al*, 2007, p.133). A avaliação dos expatriados tende a ser, ou inteiramente local, com a vantagem de se ter em conta a sensibilidade intercultural e o conhecimento do mercado local, mas com o inconveniente de não ser comparável com a avaliação feita por outras subsidiárias. Ou poderá ser totalmente global, aplicando os mesmos critérios de todas as sucursais o que deixa fora do campo de observação os aspetos interculturais, de integração e de conhecimento do mercado local.

Briscoe (1995), ao longo da sua obra, enumera algumas razões que tornam a avaliação de desempenho, em contexto internacional difícil que são: a seleção do avaliador e o grau de conhecimento que este detêm sobre o trabalho do avaliado; as conceções presentes na empresa acerca do desempenho do expatriado, uma vez que existe uma valorização desigual na sede e na filial acerca do desempenho e dos comportamentos; determinação de objetivos inadequados para medir o desempenho da sucursal e carência

de meios adequados para assentar os níveis de desempenho; etnocentrismo da sede e inaptidão para compreender a cultura do país de acolhimento; e por fim, a indiferença acerca da experiência adquirida no estrangeiro.

A literatura pressupõe que avaliação do colaborador seja presencial, através, por exemplo de uma entrevista formal, conduzida pela chefia direta do expatriado no país de acolhimento, quando exista. Esta é uma resolução de bom-senso, porque a liderança local é a única que acompanhou com detalhe a prestação do trabalhador e tem possibilidade de avaliar com rigor os obstáculos encontrados no mercado e, por conseguinte, de ter uma visão satisfatória do seu desempenho. De acordo com Evans *et al* (2002) o grau de envolvimento dos gestores locais no processo de avaliação do indivíduo em avaliação é um favorável barómetro para entender a posição da empresa face à estratégia de localização. Quando a avaliação é efetuada pela chefia local, a classificação de desempenho é, habitualmente, validade pelo superior funcional na sede, estando na eminência de questionar ou fazer alterações, antes de comunicada ao avaliado. Se o expatriado é o CEO é da filial a avaliação é automaticamente realizada pela sede.

Uma questão fundamental da entrevista de avaliação é a análise a fazer entre o avaliador e avaliado sobre os aspetos a melhorar e do plano de desenvolvimento para o próximo ciclo seguinte de desempenho. O trabalhador deve assumir um compromisso de melhoria nas áreas identificadas, com um plano de atuação calendarizado, que será monitorizado ao longo do ano.

1.3.3. O processo de repatriação

Depois de abordarmos o processo de mobilização ou expatriação e todas as componentes que envolvem este procedimento, há que abordar e analisar outro ponto do esquema que podemos encontrar no anexo 1, que se prende com o processo de repatriação ou desmobilização. Isto é, o regresso do trabalhador ao país em que está alocada a empresa-mãe, ou seja, à sua residência original. Diversas situações podem determinar o regresso do trabalhador. As mais vulgares decorrem da inadaptação ou de atos

disciplinarmente sancionados. A inadaptação consistirá na incapacidade do expatriado se adaptar e integrar no contexto cultural do país estrangeiro ou para se ajustar à sua função. Já a conduta disciplinarmente sancionável dependerá do que estiver estipulado no contrato e, à luz da legislação portuguesa ou local, terão de ser tomadas medidas, consoante o que constar do contrato. Nessas circunstâncias o expatriado regressará de imediato para a sua residência original se a sua conduta se tornar intolerável. Uma situação desta natureza poderá ser especialmente grave se puser em causa a imagem da companhia no país de acolhimento ou mesmo a continuidade da sua atividade lá. Claro que o trabalhador poderá também regressar porque cumpriu a sua função, passou o seu testemunho a um trabalhador local, ou porque já não existe necessidade de manter o indivíduo na sucursal.

As medidas para a reinserção do trabalhador na empresa de origem devem ser feitas antes do início da expatriação. E essa perspetiva de reinserção deve identificar uma, ou um leque de funções possíveis, a ocupar no regresso. Isto passa, obviamente, por haver um planeamento de carreiras, ou, pelo menos, planos de sucessão que permitam fazer previsões. Quando a expatriação se destina ao desenvolvimento de empregados de elevado potencial por norma, não há graves dificuldades em reintegrar esse tipo de expatriado no quadro da empresa matriz. A situação muda de figura quando a colocação recai sobre profissionais mais operacionais. Nesses casos surgem frequentes desencontros entre as expectativas do expatriado e os lugares de regresso disponibilizados. “As empresas frequentemente falham na utilização da experiência ou conhecimentos adquiridos durante a colocação no estrangeiro e com a toda a probabilidade não pensaram nas implicações de carreira dessa experiência.” (Briscoe, 1995, p.65). Torna-se, por isso, essencial minimizar a ocorrência destas situações que só geram desmotivação e frustração dos desmobilizados.

Dowling e Welch (2004) distinguem quatro fases no processo de desmobilização. A primeira pauta-se pela preparação, que deve ser feita com antecedência fornecendo a informação adequada sobre o novo posto de trabalho ou as oportunidades de colocação futuras, caso existam. A deslocação física do expatriado e da família de regresso à sua nação e os cuidados tomados com o transporte dos seus pertences. O apoio

individualizado reduz notavelmente o risco de incerteza e *stress* e do trabalhador e dos seus familiares. De seguida, falamos da transição, que consiste na resolução dos problemas colocados pelo regresso, tais como acomodação temporária, escola para os filhos, revalidação de documentação. E, por fim, o reajustamento, que implica lidar com questões como as mudanças ocorridas na sede, o choque cultural no retorno e as expectativas na carreira. Esta última fase é indiscutivelmente a mais importante, e também é a que origina mais queixas por ser mal gerida.

Os mesmos autores referem ainda os dois fatores mais relevantes no processo de reintegração: os fatores ligados à vida profissional e a fatores sociais.

No primeiro grupo estão os fatores ligados à carreira. Relacionam-se com a incerteza na reintegração na empresa, pois nem sempre a empresa assegura uma colocação na sede após a desmobilização. O segundo fator é o receio de perda de visibilidade, como resultado de um período longo de mobilização, pois pode criar dificuldades acrescidas na identificação de uma função adequada no seu regresso. A isto acrescenta-se a privação de convivência com pessoas influentes na empresa que eventualmente poderiam ter um papel determinante no direcionamento da carreira do indivíduo. Outro fator que também afeta o expatriado são as modificações organizacionais. Reestruturações organizacionais que diversas vezes podem dificultar ainda mais o regresso a uma função que se considere adequada. O quarto fator prende-se com a alteração da relação de trabalho. Se a prática da empresa consiste na valorização da experiência adquirida no estrangeiro e na colocação de retornados em lugares de maior responsabilidade, cria-se a expectativa de uma promoção. Muitas vezes, não passando mesmo de uma mera expectativa, criando por isso frustração e sentimentos de injustiça. Por último, a repatriação coloca frequentemente problemas de perda de estatuto e de remuneração. Seria expectável que após a expatriação houvesse uma promoção e a colocação numa função com mais responsabilidade. No entanto, na hora da desmobilização do indivíduo, além da perda dos complementos de remuneração, é por vezes, colocado em funções que não fazem uso das suas competências, que lhe retiram autonomia e poder de decisão. Este fator pode ser por isso, decisivo na retenção ou perda

do trabalhador que, paradoxalmente, ganhou valor de mercado para as empresas concorrentes devido à sua experiência profissional.

Relativamente ao segundo grupo, que engloba os fatores sociais, o reajustamento ao país de origem pode ser difícil e deve ser apoiado pela empresa, tal como vimos anteriormente. O restabelecimento das redes de contacto, a readaptação a um estilo de vida com maiores limitações financeiras, o sentido de perda de amigos e contactos podem ter um impacto. A isto pode-se ainda somar as dificuldades de reinserção profissional do conjugue e de reajustamento dos filhos ao meio e sistema de ensino, caso a família tenha acompanhado o expatriado. É fundamental o acompanhamento ao repatriado para o ajudar a reajustar-se ao modo de vida no país de origem. Deve haver, portanto, algumas medidas a adotar nesse sentido, como por exemplo, uma entrevista de acolhimento realizada pelo setor de recursos humanos; um evento social de boas-vindas; um programa de formação específico que inclua cursos de acolhimento, orientação e reintegração; ações de *coaching*, para ajudar com dúvidas e apoiando-o em situações mais complicadas que possam surgir. Tal como afirma Evan *et al.* (2002) a reintegração pode constituir um processo complexo de reposicionamento da identidade do trabalhador e da sua carreira. É uma fase de extrema vulnerabilidade que tem de ser muito bem gerida com a ajuda dos recursos humanos da empresa.

1.3.4. O papel dos recursos humanos internacionais

Tendo em conta todos estes fundamentos que foram aqui analisados e tantos outros que infelizmente não poderão ser abordados devido à magnitude e profundidade que lhes é adquirida, é de ressaltar que no seio de tudo isto os recursos humanos internacionais (RHI) tem um papel fundamental na conjugação de todo este processo.

Segundo Brewster *et al.* (2007) a função dos RHI passa por examinar a forma como as organizações internacionais gerem o seu capital humano nos diferentes contextos nacionais em que operam. Segundo Evans *et al.* (2002) a gestão de RHI tem três papéis cruciais, o papel de construtor, o papel de parceiro de mudança e o papel de navegador.

Como construtor, cabe ao setor de RHI estar focado para além das necessidades económicas e competitivas da empresa. A organização tem de desenvolver uma capacidade competitiva sustentável e a função RHI tem de desempenhar o seu papel na capacitação da empresa para enfrentar os desafios do mercado global. Deve ainda criar valor para os presumíveis clientes da companhia que ao deterem contacto com processos extremamente bem desenvolvidos pelos recursos humanos, se sintam suficientemente impressionados para se tornarem clientes.

Como parceiro de mudança, o sector de RHI tem duas missões fundamentais. A de ser simplificador da estratégia de negócios e cooperar para a construção de vantagens competitivas através da distinção. Como simplificador de estratégia de negócio, espera-se que contribua para que a estratégia seja implementada através da facilitação de mudança organizacional e do desenvolvimento de competências. Deste modo, os RHI são componentes do progresso da estratégia organizacional, no país de origem e nos países internacionais. A vantagem competitiva sustentável passa pela diferenciação, não só do portefólio de produtos e serviços, mas também da cultura da empresa e da sua forma de atuação. Os técnicos de RH entendem que ser distinto numa cultura estrangeira representa insensibilidade. Neste sentido, o valor que podem adicionar é na capacidade de ir além dos estereótipos e entender em que âmbitos deve haver conformidade com a cultura do país de acolhimento e onde é que é necessário ser diferente.

O terceiro papel refere-se à função de RH como navegador, isto é, a principal característica de um navegador é a sua dualidade. Assim, um gestor de RHI deve querer aumentar a capacidade competitiva da empresa, mas sem descurar as pessoas são o pilar do desempenho organizacional e supervisionando o seu grau de satisfação e motivação. Este aspeto é especificamente relevante no que diz respeito aos expatriados, cujo papel é sistematicamente desprezado pela sede e que, por estarem longe, são olhados como números e não como indivíduos indispensáveis na estratégia global da empresa. Como navegador cabe ainda aos técnicos de RH manter a coesão social da empresa em contextos de mudança complexos

Em complemento desta reflexão, Pedro Câmara (2008) remete às abordagens de Downling and Welch (2004) onde os mesmos salientam também a importância da GRHI

na formação, difusão e apoio na implementação dos códigos de conduta das empresas multinacionais e na operacionalização dos programas de ética corporativa, nomeadamente, no que toca à corrupção e suborno em países estrangeiros. A generalidade das empresas tem os códigos de conduta escritos e divulgados, persistindo, no entanto, dificuldades na sua implementação, sobretudo no estrangeiro. O gestor de RHI deve ser o defensor dos princípios éticos e atuar para que seja respeitado, onde quer que a empresa opere. Por fim, os mesmos autores demonstram ainda o papel basilar dos recursos humanos a nível da importância da gestão de expatriados nas suas diversas vertentes. Ou seja, como parceiro ativo no desenvolvimento de estratégia de internacionalização, na procura de vantagens competitivas sustentáveis através dos trabalhadores e como guardião dos princípios éticos há que examinar o modo como se procede à gestão dos expatriados nas suas variadas vertentes. No entanto, devido há falta de pesquisa, informação e análise sistematizada deste aspeto os autores pouco se debruçaram sobre o tema, referindo, porém, que na esmagadora maioria dos casos, a orientação e liderança sobre estes aspetos deve partir do departamento de recursos humanos na sede e não das subsidiárias, uma vez que têm um papel local e mais operacional não dispondo de uma visão global da empresa. O importante é passar os procedimentos e políticas existentes na sede para as filiais e ainda garantir os serviços essenciais ao acompanhamento da força de trabalho expatriado.

Em suma, a GRHI consistirá fundamentalmente em desenvolver e regularizar as políticas extensíveis aos indivíduos em processo de mobilização. Têm de assegurar que todo o ciclo de expatriação é realizado dentro dos parâmetros aceitáveis, assegurar o mesmo tratamento a todos os candidatos a expatriação ou expatriados, dentro dos prazos previstos. Devem também assegurar que as condições acordadas com o expatriado estão a ser cumpridas, quer pela empresa quer pelas sucursais e tomar medidas corretivas que forem necessárias ou submetê-las a aprovação superior se for caso disso. Além disto os RH, não só devem gerir os pedidos de informação e decisão do expatriado, como analisar periodicamente as reclamações ou sugestões de melhoria, decidindo sobre a sua pertinência e sobre a relevância de as integrar nas condutas em vigor, com vista ao seu melhoramento.

Capítulo II – O primeiro Impacto com a realidade empresarial

2.1. Apresentação e caracterização da empresa

Com vista à realização do Estágio Curricular, e tendo em conta a temática escolhida, ingressei numa empresa privada existente na cidade do Porto, que trabalha diretamente na área de construção e engenharia.

Esta organização foi fundada em 1946 no concelho de Amarante, onde ainda detém sede social, no entanto, este grupo empresarial possui atualmente os seus escritórios no Porto e em Lisboa e a sua estrutura mudou radicalmente desde a data acima indicada. Sendo que, primeiramente, a companhia detinha outro nome e somente com a aglomeração de uma outra empresa se tornou na conceituada companhia que é hoje no mundo da construção e engenharia civil. Esta companhia desenvolve uma atividade centrada na construção e gestão de infraestruturas segmentada pelas áreas de engenharia e construção, ambiente e serviços, concessões de transportes, energia e mineração. Na atualidade, esta companhia marca presença em 3 continentes, sendo estes a Europa, África e América Latina, e em 28 países no aglomerado destas áreas geográficas.

Desenvolvi o meu estágio curricular em conformidade com a parte da empresa destinada ao continente de África, nomeadamente no departamento de recursos humanos e mobilidade. Sendo assim, foi essencial perceber que o percurso desta companhia em África foi iniciado em Angola em 1946. Aliás a empresa apenas trabalhava neste país, somente em 1975 fez o primeiro contrato para um projeto em Portugal. Atualmente, atua em 14 países africanos onde mais de 40 empresas do grupo, ou participadas, estão sediadas. Posto isto, podemos entender que este grupo possui uma posição de relevo em África, pois a organização investe permanentemente na mobilização de recursos quer sejam eles humanos, monetários, materiais, entre outros, para a realização de projetos de elevada dimensão, como por exemplo construção de um aeroporto em Ruanda, reabilitação de barragens em Angola, entre outros.

Tendo em conta a dimensão dos projetos e o cariz que a empresa apresenta é necessário que dentro do departamento de RH e mobilidade haja uma separação de funções e um contacto constante com os países africanos de modo a que tudo seja articulado ao pormenor. Deste modo, a equipa em Portugal que faz esta articulação com África, e da qual eu fiz parte, está dividida em duas áreas. Existe assim uma área responsável pelo recrutamento e seleção e outra dedicada à mobilidade.

O recrutamento e o *outsourcing* funcionam como apoio no que respeita ao recrutamento de perfis especializados para funções que podem ser de cariz temporário ou permanente. Assim a área de recrutamento aplica essencialmente as funções de triagem de currículos, entrevista, elaboração de relatórios de entrevista e, por fim, dos candidatos entrevistados à uma escolha daquele que terá as valências mais adequadas para preencher a necessidade em falta. É de notar que as necessidades que cada projeto tem são enunciadas pelos indivíduos responsáveis do mercado/país que dão conta que, para aquela determinada obra, são necessárias um determinado número de pessoas, com determinadas características para exercer uma determinada função.

Já o conceito de mobilidade interna é praticado no sentido de recorrer aos funcionários que já pertencem à empresa e que aguardam colocação para iniciarem uma obra num determinado mercado. A equipa da mobilidade tem de garantir que a transição para o continente de África é realizada da melhor forma possível. Deste modo, a equipa de mobilidade é responsável pela recolha de toda a documentação dos trabalhadores, sejam eles externos ou internos (colaboradores já pertencentes à empresa), garante que os documentos contratuais são elaborados a tempo, isto é, antes do trabalhador embarcar para o país em questão. Tem também de garantir que existe uma coordenação com o departamento de vistos para que na hora do embarque o indivíduo tenha tudo pronto e agendado para realizar a viagem. Além disto tem de assegurar que a informação é devidamente atualizada e partilhada com os restantes membros da equipa e com os membros do departamento de “serviços partilhados” que não só cauciona o processamento salarial, como presta auxílio na elaboração de contratos, declarações e auxilia noutros temas e que para tal, precisam de toda a informação atualizada de todos os trabalhadores. É também da responsabilidade do departamento da mobilidade acautelar

e supervisionar todos os processos de desmobilização. Ou seja, quando um colaborador termina um projeto/obra, tem um acidente de trabalho, tem algum contratempo que o faça ter que regressar a Portugal, existe também um acompanhamento por parte da equipa para certificar que tudo está em conformidade. A equipa tem de perceber o porquê da desmobilização, a avaliação que o trabalhador teve durante o período em que esteve expatriado, relembrar que deve efetuar a alteração da residência fiscal para Portugal, se este a tiver alterado antes da viagem para o país do projeto. É de notar que caso o trabalhador tenha uma avaliação insuficiente não será considerado novamente para um projeto. Se o trabalhador teve uma apreciação positiva, a equipa tem de perceber se estará interessado num novo desafio. Nesta fase é também da competência da equipa fazer uma atualização dos dados da pessoa em desmobilização no software da empresa. Posto isto, havendo interesse por parte do trabalhador num novo projeto são avaliadas as hipóteses de integração do mesmo noutra obra. Caso contrário é equacionada a hipótese de integrar uma equipa portuguesa ou sair da empresa. Caso não existam projetos em que seja possível a integração, o colaborador fica a “aguardar colocação”, recebendo um salário base enquanto espera por um outro desafio.

Além disto são desenvolvidas outras tarefas por parte de ambas as equipas, mas de cariz mais burocrático e que, apesar de relevantes, a sua menção não é essencial para este relatório.

Tal como disse anteriormente, eu exerci as minhas funções no departamento de África e como tal, no que diz respeito à apresentação da empresa descrevi a realidade que me foi apresentada. No entanto, posso garantir que os procedimentos a adotar quer estejamos a falar da articulação com América Latina ou Portugal e os restantes países de Europa se processam de forma similar apenas existindo diferentes nuances entre departamentos.

2.2. Objetivos e atividades do estágio

Aquando a entrada nesta empresa, o plano de estudo que tinha concebido estava um tanto ou quanto em desacordo com a realidade empresarial que me foi apresentada. Assim, percebi que os objetivos iniciais para a concretização do relatório de estágio que

teria elaborado no decorrer da primeira fase do 2º ano de mestrado podiam não ser exatamente os mais adequados tendo em conta a estrutura da organização. Desta forma, tive que adaptar as minhas conceções relativamente àquilo que iria ser desenvolvido dali em diante, uma vez que na entrevista que foi realizada para que eu entrasse na empresa uma pequena apresentação e uma explicação dos métodos de atuação da organização. Nessa entrevista esteve presente a responsável da equipa de mobilidade dos recursos humanos, que, juntamente com uma técnica de recursos humanos, colocou diversas questões voltadas para as áreas que potencialmente despertariam mais o interesse para o desenvolvimento do relatório de estágio.

Neste momento soube, que caso enveredasse neste mundo empresarial teria de existir um processo de moldação e adaptação de objetivos tendo em conta a fase que se iria iniciar.

Após essa primeira fase houve uma segunda em que o orientador e o departamento definiram de forma mais concreta quais seriam as tarefas a desempenhar e de que forma este estágio poderia trazer algum contributo também para ajudar em algumas das necessidades da empresa no que respeitava ao departamento de recursos humanos.

Primeiramente, o meu objeto de estudo teria sido pensando com intuito de trabalhar a temática da área de formações profissionais. No entanto, e afortunadamente, com o aparecimento deste estágio vi que inevitavelmente teria de modificar o que havia pensado como objeto de análise na área de recursos humanos. Hoje, o meu objeto de estudo parece-me muito mais estimulante e rico do que aquilo que primeiramente tinha concebido.

Sendo assim, a minha análise centrou-se nos métodos e práticas de recrutamento e seleção aplicados por parte da empresa, nomeadamente, do departamento de recursos humanos ligado ao continente de África, mas, fundamentalmente, irei focar o meu objeto nos processos de mobilização e desmobilização dos funcionários.

Uma vez que, neste momento, estou a realizar o meu estágio num departamento de uma empresa que procura recrutar para um mercado internacional, parece-me vantajoso tirar partido desta oportunidade e entender quais os processos requeridos para que tudo seja realizado de forma simples e eficaz. É de notar que existem diferentes etapas até que um trabalhador seja efetivamente mobilizado até ao país para o qual foi selecionado.

Primeiro, o próprio mercado enuncia as necessidades para a obra ou construção a ser efetuada, tendo em conta as informações e a necessidade evidenciada, o departamento de recursos humanos está encarregue de fazer o recrutamento dos trabalhadores. Estes, normalmente, já pertencentes à empresa, mas que aguardam colocação.

Caso não exista por parte do recrutamento interno sucesso, segue-se para um recrutamento externo ou recorre-se mesmo ao *outsourcing*. Após de identificado os indivíduos como possíveis candidatos ao posto de trabalho em vigor, existe uma fase de seleção. Nesta fase são conduzidas diferentes ações para determinar o melhor candidato. Após a escolha ter sido efetuada, existe todo um processo de recolha de informação por parte dos recursos humanos para que sejam preenchidos os respetivos formulários de admissão. Esta informação é normalmente cedida pelo trabalhador pessoalmente ou via mail para que seja preenchida a devida documentação. Em conformidade com este processo ele também tem de enviar documentos semelhantes para o departamento de vistos da empresa, uma vez que se trata de uma contratação para outro continente. É importante que se dê rapidamente início a este processo. Depois da obtenção de todos os formulários por parte da empresa, existe a necessidade do funcionário se movimentar até à empresa para que seja realizada a assinatura dos contratos e entregue o bilhete de embarque.

Deste modo, as atividades fundamentais desenvolvidas por mim neste estágio e conforme ficou acordado entre a faculdade e a entidade empresarial, passam por acompanhar os processos de admissão na empresa, assegurando a recolha dos documentos necessários para o efeito, bem como o correto preenchimento dos formulários de suporte ao processo; acompanhar os processos de desmobilização, transferência e/ou cedência dos trabalhadores, com a preparação dos documentos de suporte à formalização dos mesmos; criar e assegurar a manutenção de bases de dados de processos de mobilização e desmobilização e, finalmente, criar e assegurar a manutenção de base de dados de processos de avaliação e entrevistas de potenciais candidatos.

Claro que com o decorrer dos dias outras tarefas são realizadas, como por exemplo a triagem de alguns currículos, agendamento de entrevistas e o contacto com indivíduos pertencentes à organização, mas todas com base na aprendizagem do recrutamento,

seleção e mobilização. No entanto, parece-me apenas relevante enunciar as acima descritas neste momento, pois são estas as essenciais tarefas que me foram destinadas.

Capítulo III – Reflexão sobre a relação entre as atividades desenvolvidas no contexto empresarial e o tema de estudo

3.1. Procedimentos de Mobilização, Recrutamento e Seleção no contexto organizacional em questão.

Tendo em conta a empresa em questão, que atua na área da construção civil e em que a ocorrência de projetos é frequente existe uma necessidade constante de recorrer aos procedimentos de recrutamento e seleção. Diversas vezes a empresa concorre para novos projetos, competindo, naturalmente com outras organizações, para conseguir chegar ao cliente final. Como tal, sempre que existe uma nova adjudicação existe a necessidade de uma procura interna ou externa de candidatos, mas este não é o único caso em que é necessário recorrer a estas práticas. O processo inicia-se com a identificação da necessidade, que pode acontecer por diversos motivos, seja pela adjudicação determinado projeto para o qual serão necessários recursos humanos para um período de tempo estabelecido ou indeterminado, seja porque a empresa pretende reforçar a equipa ou simplesmente pelo facto dos trabalhadores abandonarem a empresa e deixarem por preencher determinados postos de trabalho.

Numa organização como a que estagiei, que está atualmente presente em países como Angola, Moçambique, Tanzânia, Polónia, México, Brasil, Espanha, Peru, entre muitos outros, o processo de recrutamento é realizado além-fronteiras, uma vez que procura colmatar as necessidades de cada país em que a organização esteja presente e a exercer as suas funções.

Desta forma, o processo de recrutamento e seleção acaba por ter grandes

repercussões em todo o restante desempenho da organização. Isto porque, as organizações são feitas e mantidas de e para pessoas, pelo que o sucesso ou insucesso das mesmas acaba por depender de um correto recrutamento e seleção de pessoal. Além disto, quando o recrutamento é feito de um país para o outro existe um cuidado suplementar para garantir que tudo é realizado em conformidade com as leis de cada mercado e que os trabalhadores são admitidos e embarcam a tempo, quer no momento de mobilização quer no momento de desmobilização. É também importante assegurar que quando chegam ao local esperado para exercer as suas funções têm à sua disposição tudo aquilo que foi acordado anteriormente aquando a negociação da proposta de trabalho, como alojamento, equipamento eletrónico, local de refeições, entre outros. Sendo por isto um processo moroso quando ocorre para outros países e extremamente importante para garantir um bom funcionamento da empresa.

É importante relevar que recrutar e seleccionar são processos diferentes que exigem aplicação de técnicas e estratégias também elas distintas. Como tal, podemos definir recrutamento como “(...) um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados com características iguais ou próximas do perfil pretendido e, portanto, com capacidades para ocupar cargos nas empresas. Neste sentido, o recrutamento divulga a informação da oferta de emprego que naquele momento possui, com a intenção de preencher as vagas de que dispõe da maneira mais satisfatória possível.” (Neve e Costa, 2012, p.23). Já seleção “(...) visa escolher entre os candidatos recrutados aquele que está mais apto a ocupar o cargo em aberto, ou seja, é a escolha do candidato que tem o perfil certo para o cargo certo para que este mantenha ou aumente a eficiência e o desempenho do pessoal. (...) a seleção de recursos humanos pode ser definida como um sistema de comparação e de escolha, para isso deve-se seguir alguns padrões ou critérios para ter validade. Esses padrões ou critérios são obtidos a partir das definições das características do cargo a ser preenchido. Desta forma, como base para a seleção e a obtenção de informações para o cargo, muitas empresas utilizam vários testes entre eles os testes psicológicos, entrevistas e outras diferentes técnicas de seleção” (Chiavenato, 1989, p.17).

Da mesma forma, podemos afirmar que o recrutamento e seleção integra toda uma

série de processos. Inicialmente, tem de existir por parte da empresa uma necessidade que é preciso colmatar. E, sempre que surge uma nova necessidade na organização existe uma série de pressupostos que têm de ser considerados, como é o caso do tempo disponível para a contratação, ou seja se a empresa necessita de uma contratação no tempo imediato ou se existe uma margem de tempo para essa procura; os custos que a empresa está disposta a assumir com a contratação em questão, equacionando naturalmente o tipo de posto de trabalho e a especificidade do perfil necessário para a ocupar; a mão-de-obra disponível no mercado de trabalho; e se não será possível fazer-se uma contratação partindo do potencial de trabalho dos próprios indivíduos inseridos na organização. É sempre importante que não se recorra somente ao recrutamento externo para se preencher os postos de trabalho, pois existe uma possibilidade dessa procura se cingir aos elementos que já estão integrados na organização e que possuam capacidade e vontade para adquirir novas formações e competências. A empresa na qual realizei o meu estágio tem como primeiro pressuposto recorrer ao recrutamento interno e só caso não exista um indivíduo com as competências pretendidas para assumir o cargo é que recorrem ao recrutamento externo.

No entanto, há que ter em consideração que em ambos os casos, sejam eles de recrutamento externo ou interno, existem fatores a ter em conta, porque de igual forma, existem vantagens e desvantagens que podem surgir para a empresa tal como vimos no capítulo I deste relatório.

Se a opção for o recrutamento externo, há uma série de questões a considerar e existe um trabalho de preparação, recrutamento e posterior seleção que não acontece, muitas vezes, no tempo imediato. Relativamente a este tipo de recrutamento nesta empresa, é possível efetuar uma procura nos centros de emprego, nas faculdades, ou seja, no meio académico de forma a operacionalizar processos de estágio, por exemplo. Através das empresas especializadas em recrutamento e com meios de busca mais eficientes. Realizar publicação de anúncios. Analisar candidaturas espontâneas e anteriores processos de recrutamento e seleção. E ainda proceder ao recrutamento online, por exemplo, através do *LinkedIn*.

Após o processo de recrutamento ser iniciado e desenvolvido, há que recorrer ao

processo de seleção. Após a escolha dos perfis que apresentem de alguma forma interesse para a organização, torna-se necessário entrar em contacto com as pessoas, e, por vezes, este contacto tem unicamente como objetivo restringir e eliminar algumas candidaturas que numa triagem inicial teriam demonstrado algum interesse, mas que, após uma primeira impressão, não cumprem os requisitos desejados. Por vezes, este contacto pode até não chegar a ser presencial, realizando-se telefonicamente, de forma a compreender aspetos básicos (mas eliminatórios), como o porquê de ter enviado o currículo para a empresa, e quais os conhecimentos que detém sobre a mesma, se ainda tem disponibilidade para assumir o cargo caso seja o escolhido. Isto, numa tentativa de apenas tentar depreender as aspirações iniciais dos candidatos.

Deste primeiro contacto (caso ocorram estas questões na sequência do contacto telefónico), resulta um número mais reduzido de potenciais candidatos, que são posteriormente convocados para uma entrevista presencial. Esta entrevista, é por norma, realizada por um entrevistador, que pertencerá ao departamento de recursos humanos, e poderá também estar presente outro indivíduo que estará mais ligado à área técnica em que o candidato poderá eventualmente ser inserido e, deste modo, este entrevistador será capaz de colocar questões de foro mais técnico para perceber se a pessoa em entrevista terá ou não as capacidades necessárias para assumir o cargo. Trata-se de uma entrevista focalizada, de forma a observar o comportamento dos candidatos, as motivações e as aspirações onde se poderá focar as expectativas em termos salariais, assim como os conhecimentos gerais que o candidato detém sobre o desenvolvimento da função, de forma a conseguir eliminar alguns indivíduos que não vão de encontro ao que seria pretendido para o cargo disponível.

Ao contrário do que foi mencionado no capítulo I, a organização em causa não tem por costume realizar uma nova convocatória para realização de entrevista. Pois, aproveita-se que na primeira entrevista já há uma junção do entrevistador de recursos humanos e de alguém mais especializado na área para se evitar um processo ainda mais demorado que o habitual. Daí ao contrário do que encontramos na literatura portuguesa no que é usual, esta entrevista tem um carácter mais extenso e mais aprofundado, pois terá também que focar em todos os pormenores, expectativas, dificuldades, conhecimentos

e competências dos candidatos. A importância de uma boa entrevista prende-se com as consequências e custos que advém no caso de uma má escolha dos entrevistados, para tal a empresa opta por um carácter de entrevistas semiestruturadas. Onde são abordadas algumas questões anteriormente definidas e outras onde o entrevistador tem liberdade de assumir as questões da forma que entender ser mais pertinente.

Estas questões trazem sempre para a discussão outras que acabam por ser um tanto subjetivas, como é a questão dos conhecimentos, competências e o do chamado *know-how*, mas que acabam por ser relevantes no sentido de conseguirem fornecer sobre o colaborador uma outra perspetiva sobre determinadas temáticas ou aspetos da vida do mesmo. Como sabemos, atualmente os indivíduos por muito que contenham um curriculum vitae suscetível de grande interesse existem muitas outras características que são avaliadas e valorizadas pelas empresas.

Para além da captação de indivíduos capazes para a organização existe ainda um processo posterior, que não se restringe à assinatura de um contrato de trabalho explicitando as funções que lhe competem cumprir, é necessário trabalhar também a sua integração e, se necessária, formação para colocar o indivíduo em questão apto para o início das suas tarefas. "Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhes as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização." (Sousa *et al.*, 2006, p.54).

Existe ainda uma preocupação acrescida quando se tratam de integrações e acolhimentos realizados noutro país ou até mesmo noutro continente. Não é de todo descabido afirmar que cada vez mais as empresas têm apostado no seu próprio crescimento o que faz com que muitas se "atrevam a abrir portas" ao estrangeiro. No caso da empresa em realizei o meu estágio, esta companhia não só tem necessidade de efetuar contratações a nível nacional, como o grande leque destas contratações é a nível internacional. Este cenário é efetivamente verificável pois as contratações para o estrangeiro são num número muito mais acrescido que as contratações para Portugal, o que obviamente faz sentido, visto que se trata de um setor da companhia que evidentemente se focaliza em África.

Ao recorrer a este processo de mobilização de funcionários, a empresa garante o

seu crescimento e sucesso pois confia nas capacidades de operacionalização dos trabalhadores, assim como estes últimos confiam que o processo seja feito em conformidade com a lei e que lhes seja garantido o seu bem-estar de acordo com parâmetros aprovados. A tarefa dos recursos humanos da empresa é garantir que esta mobilização é feita em conformidade com o expectável, nomeadamente, garantir que os trabalhadores são informados explicitamente das suas regalias e tarefas a cumprir no país/mercado que o irá acolher. Além disto, há que fazer a inscrição na segurança social, saber os agendamentos das consultas médicas, pedir elaboração de contratos, adendas em mobilidade e acordos de isenção de horário de trabalho (caso se aplique), garantir que o funcionário tem à sua disponibilidade o equipamento necessário para efetuar o seu trabalho, como por exemplo o computador ou telemóvel da empresa. Depois do embarque ser bem-sucedido, é também função acompanhar o indivíduo durante a sua estadia no país em que irá exercer as suas funções.

O processo de desmobilização acaba por ser um processo um pouco mais simples, uma vez que os processos de cingem a verificar que as datas de embarque estão marcadas e o respetivo bilhete está entregue, entender qual foi a avaliação que o sujeito teve durante a sua estadia, saber se será uma possível contratação para um novo projeto e saber quais as perspetivas do trabalhador para o futuro. Se todo um feedback for positivo, o trabalhador fica a aguardar colocação num novo projeto. O importante a reter desta fase de mobilização/desmobilização é que tem de existir sempre um acompanhamento do colaborador por parte dos elementos do departamento de gestão e recursos humanos, para que desta feita haja uma boa integração do indivíduo no mercado em questão e quando regressa a Portugal.

Com exceção da fase de mobilidade, que não é intrínseca à maioria das empresas, todas as outras são procedimentos normais e que devem ser executados sempre que surgem novas necessidades e cargos a preencher e que acabam por ser determinantes para o desenvolvimento das atividades. Claro que cada empresa efetuará as alterações que entender durante os processos.

O recrutamento e seleção é, em suma, uma das funções mais importantes da organização, tratando-se de uma procura efetiva de potencial de trabalho, e cuja escolha

determina um bom ou mau desempenho da organização em termos de produção e criação de respostas num mundo cada vez mais competitivo. É de pessoas que é feita uma organização e é delas que depende para a sua sobrevivência, o que acaba por ser significativo em termos da importância de se investir num recrutamento e seleção forte e capaz, partindo de ferramentas assertivas e uma boa capacidade de procura, análise e comunicação. Por sua vez, o processo de mobilidade pode ser mais complexo, dependendo se estamos a falar de uma mobilidade dentro da sede empresarial (local), de uma mobilidade para outra sede da empresa numa região diferente do país ou de uma mobilidade internacional. Contudo, seja de que procedimento se trate é necessária uma certa cautela, pois o desenvolvimento da organização depende da forma como estes procedimentos são realizados.

3.2. Principais Obstáculos Encontrados

Muito dificilmente o trabalho numa multinacional poderá ser considerado simples, sem que existam obstáculos ou contratempos que possam ser de algum modo inconvenientes para a empresa.

Encontrei alguns desafios quando me inseri neste estágio, mas todos eles gratificantes que me permitiram retirar o melhor e o pior e de certa forma converterem-se numa aprendizagem para a vida profissional.

Poderei começar por dizer que um dos primeiros obstáculos que senti foi a dimensão da equipa. Aquando a minha entrada na empresa a dimensão da equipa era muito reduzida para a quantidade de trabalho existente neste departamento. As minhas funções pautavam-se essencialmente para a mobilização, pois era necessário alguém que auxiliasse urgentemente esta área e nos primeiros tempos pouco conhecimento tive acerca da área de recrutamento e seleção. Com o tempo mais três elementos se juntaram à equipa, estabelecendo-se de alguma forma um equilíbrio entre áreas e sem sobreposição de trabalho para os elementos. Neste período tive oportunidade de aprender um pouco mais sobre as práticas de recrutamento, seleção e *outsourcing*. Estive presente desde o

momento da triagem, entrevista, avaliação até à admissão e mobilização do trabalhador o que se tornou extremamente interessante e gratificante, pois permitiu que eu tivesse uma visão ampla de todo o processo, desde o momento em que o candidato faz a sua candidatura até ao momento em que coloca os pés no país que lhe foi destinado.

Encontrei também alguns problemas de comunicação e desorganização. Senti que seria proveitoso e crucial que a equipa se reunisse com mais frequência para tratar determinados assuntos. Inicialmente, não era prática realizar estas reuniões, felizmente com o passar do tempo estas reuniões foram incluídas na agenda de todos os membros da equipa e efetivamente facilitou o trabalho de todos nós. É importante que haja uma boa comunicação para que se conseguiram resolver os problemas de forma rápida e eficaz, mas também para promover o bom ambiente da equipa tornando-a mais coesa e deste modo mais eficiente também.

Embora considere que ainda existe um longo caminho a percorrer neste sentido, penso que a pouco e pouco esta temática tem sido trabalhada e melhorada.

Outra dificuldade que se faz sentir na empresa, ainda relacionada com a comunicação, é a partilha de informação entre países.

Considero que uma das grandes dificuldades é a incoerência da realização de determinados processos. Uma vez que uns mercados tratam determinados assuntos de uma forma enquanto outros tratam de forma completamente distinta. Assume-se aqui um pouco de “meu país, minhas regras”. Algo que acaba por ser extremamente penoso para nós que trabalhamos em Portugal e temos que articular com todos os mercados. Por exemplo, o simples facto de cada país usar uma determinação diferente para identificar uma categoria profissional acaba por trazer alguns constrangimentos para toda a equipa de GRHI. Desta forma, considero que deveria existir por parte da administração uma medida que impusesse a todos as mesmas regras de caracterização de categorias. Entre este tema, existem muitos outros em que deveria existir uma uniformidade de atuação.

Entre este caso existem outros que remetem novamente para a falta de organização. Como por exemplo, o facto de, por vezes, termos de enviar documentação para os países e quando precisamos do retorno dela nem sempre vem completa ou o tempo de espera de receção se torna demasiado extenso provocando um atraso no resto do

processo, o que se torna extremamente incomodativo, uma vez que, diversas vezes, se tratam de documentos de tamanha importância e confidenciais.

Outro obstáculo que a mim enquanto, pessoa externa, sempre me provocou algum transtorno é o facto de quando os trabalhadores vão para outro país não existir uma forma de saber se os mesmos se estão a adaptar ao contexto social, como é que eles avaliam a sua satisfação no local de trabalho, entre outros. Neste momento, não há maneira de determinar se os funcionários da empresa mantêm um bom nível de motivação no trabalho ou se apenas o fazem por necessidade. É chave manter os indivíduos satisfeitos no local de trabalho, maior satisfação traz maior compromisso para com a empresa que, por sua vez, traz um maior nível de rendimento e, por consequência, de capital.

Mas, mais que uma questão monetária, falamos aqui de pessoas que estão ausentes do seu país, da sua família, dos seus pertences, dos amigos, e estão a conhecer uma realidade cultural que não é a delas. A falta de um bom processo de acolhimento, de integração e de satisfação das necessidades básicas poderá levar a que os sujeitos obtenham problemas mais graves psicologicamente do que a simples falta de motivação para trabalhar. Penso, deste modo, ser imperativo começar a existir uma base que sirva de alicerce para se perceber como estes indivíduos se sentem e como estão a reagir a este novo contexto. No próximo subcapítulo falarei de melhorias que aplicaria à empresa. Lá darei o meu contributo sobre este tema e uma ideia que poderia ajudar a conhecer um pouco a força humana que atravessa fronteiras para trabalhar com esta companhia.

Outra preocupação reside no facto de considerar que o acolhimento da empresa não é o melhor. Já quando um colaborador começa a exercer as suas funções em Portugal penso que deveriam ser adotados outros tipos de métodos no que diz respeito ao acolhimento, mas não considero que seja de todo um acolhimento insatisfatório.

No entanto, em relação ao acolhimento internacional, o processo não é de todo bem executado, não havendo propriamente um acompanhamento do trabalhador. Como mencionei anteriormente, os indivíduos embarcam, literalmente, para uma nova realidade. Muitos expatriados já estão familiarizados com a internacionalização, mas muitos vão sem saber aquilo que os aguarda. Em Portugal, os RH estão sempre predispostos a responder a todas as questões e esclarecer da melhor forma possível aquilo

que poderão encontrar. Todavia, como podemos nós explicar da forma mais verídica possível se muitos de nós nunca trabalharam fora do país? Era relevante que em cada país existisse uma forma de acolher cada trabalhador, uma vez que o suporte de GRHI nos países de África não é a ideal por falta de trabalhadores nesta área.

Assim sendo esta falta de suporte prende-se um pouco com o seguinte obstáculo com que me deparei, que reside na falta de acompanhamento do próprio desenvolvimento da empresa. Isto é, a dimensão de projetos que faz a empresa dedicada a África crescer e ganhar o seu prestígio faz também com que os trabalhadores não estejam preparados para um tamanho progresso e crescimento de responsabilidades e de tarefas. É, desta forma, pertinente existir um novo alinhamento e um novo plano de reajustamento que permitam à empresa colmatar as dificuldades e as necessidades que se fazem sentir atualmente.

Uma ideia seria reforçar as equipas em Portugal e nos mercados a nível de administrativos. Pois, creio que faria com que existisse uma comunicação mais completa entre equipas e seriam uma mais-valia para a organização. No entanto, sabemos que a apesar de já termos percorrido um longo caminho, tal como é enunciado no capítulo I, as organizações ainda vêem os trabalhadores como um custo para a empresa e não tanto como uma mais valia. Sendo assim, se conseguirem evitar aumentar as suas equipas e obter um nível mínimo satisfatório do que é esperado então não há necessidade de realizar mudanças. Infelizmente, esta a realidade da empresa em que passei no que concerne à mão-de-obra técnica administrativa. Um indivíduo chega a acarretar diversas tarefas que seriam destinadas para 2 elementos ou mais. Esta realidade, neste momento, ainda faz mover a empresa, mas brevemente deixará de o fazer.

3.3 Propostas de melhoria aos processos de Mobilização, Recrutamento e Seleção.

Obviamente que as minhas propostas de melhoria seguem a linha do subcapítulo anterior onde enunciei os obstáculos que fui encontrando enquanto indivíduo externa da empresa e com um olhar de aprendizagem sobre os métodos praticados, mas também de crítica construtiva sob o meu ponto de vista.

Um dos obstáculos que mencionei anteriormente prende-se com o facto

atualmente não existir forma de saber como os trabalhadores se estão a adaptar ao local, ao trabalho e às relações interpessoais que estabelecem.

Desta forma, penso que seria importante e vantajoso para a empresa e para os seus funcionários aplicar um inquérito online anualmente a todos os trabalhadores expatriados para que, deste modo, a empresa consiga melhorar certos aspetos e consiga ter uma visão mais ampla do que ocorre no seio da empresa e como os trabalhadores percecionam a prática do trabalho. Proponho por isso, um protótipo de um inquérito para avaliar de forma muito resumida e simples determinados aspetos que podem facilmente ser modificados como o grau de satisfação com o alojamento, assistência sanitária, alimentação, integração sociocultural e motivação, entre outros (ver anexo II- inquérito de satisfação de satisfação).

Penso que apesar de ser um pequeno e simples inquérito, acaba por ser apropriado à grande maioria de expatriados com poucas valências académicas, acaba por abordar as temáticas mais importantes e dar uma primeira ideia do estado da situação. Para a realização de um primeiro estudo e parecer acerca da satisfação penso que a elaboração de um inquérito que aborde as temáticas enunciadas acima é suficiente para análise global da situação dos mercados. Como é compreensível os inquéritos não podem variar de país para país pois isso poderia comprometer o anonimato do trabalhador e fazer com que este não se sentisse tão predisposto a expor a realidade. Embora tenha considerado essa alternativa para ter uma análise mais profunda, penso poderá pôr em causa o final objetivo deste inquérito.

Ainda no que diz respeito à realidade internacional, em relação ao acolhimento, falei anteriormente que o processo não será tão bem executado quanto o seria o esperado. Pois não há propriamente um acompanhamento do trabalhador quando este chega ao mercado que lhe foi destinado. Uma proposta que faria para alterar esta situação seria o desenvolvimento e entrega de um *Kit* de pertences a cada novo colaborador dependendo do mercado para o qual seriam mobilizados. Por exemplo, o *kit* poderia envolver um mapa do país ou região, um manual de acolhimento também adequado àquela realidade, roupa de trabalho, como camisolas e calças da empresa (que muitas vezes os trabalhadores não têm informação se devem ou não levar ou se lhes será entregue alguma farda no local) e

até pequenos objetos como cartões ou crachás de identificação, poderia ser fornecido uma lista de empresas locais que prestam serviços de apoio à logística de instalação ligadas à procura de casa, serviços de contratação de pessoal doméstico. Esta lista poderia também conter os locais onde são prestados serviços de saúde pública e privada. A empresa poderia ainda informar acerca de programas locais de desenvolvimento profissional, empresas de *outplacement* que apoiam a procura de oportunidades de trabalho para o conjugue, e atividades de apoio à inserção da família, como clubes de desporto e lazer, cursos de idioma, atividades de voluntariado, entre outros. Um kit básico já seria proveitoso e daria mais alguma satisfação a este novo trabalhador que, ou nunca enfrentou uma realidade fora do continente europeu, ou simplesmente não enfrentou a realidade desta empresa. Este pequeno *kit* embora não pareça pode acabar por motivar as pessoas e fazê-las sentir que são parte de uma “família organizacional”. Acredito que não seria um custo assim tão grande para a companhia dado a sua dimensão e faturação, e acabaria por trazer benefícios a um nível do capital humano.

Ainda no que diz respeito ao acompanhamento do colaborador, tal como vimos anteriormente, era benéfico se a empresa adotasse algumas práticas que mencionamos no capítulo I, como a realização de visitas de reconhecimento ao local de trabalho, antes da data de expatriação, realização de formações sobre a cultura do país e idioma (se assim for necessário), e além de existir um acompanhamento antes do momento da expatriação deveria também existir um acompanhamento mais rigoroso no processo de repatriação. Uma das medidas que poderia ser aplicada neste sentido, além da ajuda com os documentos e instalação no país de origem, poderia ser a execução de uma entrevista de saída. A entrevista de saída teria como principal objetivo entender a experiência pessoal do trabalhador. Aqui o indivíduo poderia expressar-se livremente acerca das condições que encontrou, como foi recebido e acompanhado, que melhorias realizaria e quais as suas perspetivas para o futuro dentro da empresa.

Relativamente ao contexto morfológico da empresa que mencionei previamente em que referi o crescimento exacerbado da empresa e a falta de acompanhamento da própria estrutura organizacional como um dos obstáculos, assim como, a falta de uniformidade entre procedimentos, penso que seria interessante que existisse uma reunião

duas vezes por ano, de seis em seis meses, com os responsáveis de recurso humanos de cada país de África e com o responsável de recursos humanos em Portugal. Com o intuito de alinhamento das tarefas, dos procedimentos a efetuar, para se realizar um ponto da situação geral que está a ocorrer no momento em que data a reunião.

Como contratar mais indivíduos é sempre um tema mais sensível, em que se consideram diversos fatores e que muitas vezes a organização opta por não ter esse gasto extra enquanto não for estritamente necessário, entendo que pelos menos a existência de reuniões entre os pivots de recursos humanos de cada país seria deveras benéfico. Dando, desta forma, oportunidade de conhecerem e avaliarem as realidades de cada um. Esta medida iria potencializar uma melhor relação entre colegas, uma vez que promove a interação e socialização, e mais importante iria ajudar a colmatar dilemas que diversas vezes surgem na relação entre mercados e que facilmente num “frente a frente” e com o auxílio de todos facilmente se chegaria a uma solução.

Neste tipo de situações e tendo em conta o cariz dos problemas mencionados, consideramos que a intervenção de um sociólogo poderia ser extremamente relevante. Um sociólogo destaca-se por ser conhecedor da sociedade e por ter uma forte capacidade de intervenção e um dos objetivos da Sociologia é também inferir sobre os aspetos de uma sociedade e de que modo influenciam a organização e o desenvolvimento das mesmas.

Neste sentido, o sociólogo é capaz de dar uma maior relevância às relações interpessoais formadas no ambiente de trabalho e aos objetivos individuais dos intervenientes da empresa, por conseguir assegurar uma visão e um conhecimento global do contexto em que se insere. Compreender o comportamento humano em sociedade e no meio em que está inserido é de enorme interesse para um gestor, pois este profissional estará constantemente a lidar com indivíduos e com as mutações que ocorrem no mercado de trabalho. O entendimento destas questões poderá ser útil, inclusive para a previsibilidade de acontecimentos.

Além disso, estar ciente de conceitos socioeconómicos como capitalismo, liberalismo, globalização, entre outros é tarefa do gestor de modo a atuar num mercado dinâmico. Porém, mais importante que isso, a Sociologia, por estudar a relação entre os

indivíduos e o meio em que estes se inserem, contribuirá para a compreensão de certas atitudes que ajudará o indivíduo a planejar da melhor forma as práticas que a empresa deve adotar. E, ainda, num departamento de RH deve existir alguém capaz de solucionar os conflitos que ocorrem nas relações de trabalho e como a Sociologia de certo modo poderá contribuir na mediação de conflitos por ter um entendimento do contexto social mais alargado, poderá ser uma boa solução a contratação de mais sociólogos. Assim, contribuirá para manter o grupo em equilíbrio, principalmente se subsistirem diferenças de personalidade e culturais como é o caso desta multinacional que tem de operar em diferentes países

Por fim, é de considerar que sem um sociólogo, as empresas podem ficar com uma lacuna em aberto, pois os profissionais estão encarregues de criar práticas e alternativas que possam ajudar na solução das inquietações que decorrem do quotidiano nas relações de trabalho procurando manter os funcionários motivados e satisfeitos. Neste momento entra a Sociologia, pois ela pode contribuir para a compreensão do comportamento humano e tem a responsabilidade de analisar a natureza das organizações. O sociólogo pode ainda demonstrar, dentro do seio do departamento de RH e da empresa, a importância do “outro” e contribuir para que possamos tratar os demais com respeito e acautelar as suas necessidades.

Deste modo, considero que ter em ponderação alguns destes fatores seria extremamente benéfico não só para a empresa, como também para todos os trabalhadores que fazem parte da organização. Pois, é primordial a valorização de cada membro da empresa, uma vez o crescimento e os resultados da mesma dependem deles. Quando a organização valoriza os indivíduos, não só melhoram os seus resultados, como conquistam trabalhadores comprometidos, motivados e satisfeitos.

Considerações finais

Este relatório foi desenvolvido com o intuito de estudar primeiramente as práticas de recrutamento e seleção em Portugal e, posteriormente, entender de que modo os processos de mobilidade internacional afetam estas as práticas e qual o papel do departamento dos recursos humanos desde o processo de recrutamento até ao momento de repatriação do trabalhador.

Tal como demonstramos a gestão de recursos humanos nem sempre teve a configuração que tem atualmente e deste modo, também a sua aplicabilidade e forma como é vista modificou-se no seio das organizações. No passado, este tipo de gestão tinha um significado alheio ao de indispensável numa empresa para alcançar os resultados esperados e necessários para deter competitividade no mercado. Era visto como detentor de um papel meramente administrativo. Os recursos humanos caminharam no sentido de modificar esta conceção. Este caminho resultou num crescimento integrado da gestão com incidência também no crescimento económico tendo por base o capital humano.

Ter em linha de conta que são das pessoas que advém o sucesso da empresa, faz com que as práticas de recrutamento e seleção tenham um novo formato e que se acautele com mais preocupação o talento que é recrutado. Esta preocupação aumenta se esse talento tiver que ser expatriado.

O processo de recrutamento e seleção comporta, como vimos, diversas etapas, nomeadamente quando se estende à procura de candidatos externos, o que exige que haja uma definição precisa do que são os objetivos da organização com a contratação, os custos que estão associados, o perfil desejado, as modalidades de contrato de trabalho e meios físicos para o desenvolvimento das tarefas. Desde a publicação do anúncio até à etapa de entrevista, existe uma análise metódica na triagem dos candidatos que melhor se adaptam às valências exigidas, mas apenas presencialmente se conseguem compreender determinados comportamentos e informações não perceptíveis através dessa primeira análise do currículo. A entrevista mostra-se como a fase mais relevante e decisiva no processo de recrutamento e seleção, e admite uma versatilidade no modo como os assuntos são abordados, mediante os fins que se pretendem atingir.

O recrutamento e seleção é assim um desafio constante nas empresas, porque a escolha e definição do trabalhador que se pretende encontrar nem sempre está disponível no mercado de trabalho ou para o tipo de trabalho que se irá exigir, principalmente se forem cargos em áreas muito especializadas, fora do país ou profissões muito operacionais, que atualmente, numa sociedade que se pauta pela educação superior, começam a deixar de existir.

Se todo este processo de recrutamento e seleção for bem realizado será já, como é dito na gíria popular “meio caminho andado” para preencher uma vaga internacional. No entanto, existem determinadas ferramentas que necessitam de ser acionadas que por norma, num processo nacional não acontecem. Deste modo, há que garantir um acompanhamento do trabalhador desde o momento em que este será a escolha indicada para preencher a necessidade. Desse acompanhamento surgem as questões ligadas às consultas de viajante e medicina no trabalho, vistos de trabalho, alteração de residência fiscal, modalidade de contratação internacional, seguros, questões ligadas à segurança social, entre outros. No entanto, convém ressaltar que o aspeto que mais se destaca em todo este processo de acompanhamento é aquele que se prende com a integração no país de destino. Pois, diversas vezes é, devido à lacuna na integração do trabalhador, que a taxa de insucesso de expatriação aumenta. Deste modo, é basilar que a preparação para um desafio internacional seja bem executada, e tal, pode ser alcançado através de formações, orientações acerca do país e idioma, planeamento da carreira e perspetivas de colocações após a repatriação, informações acerca do cenário de trabalho, auxiliar com a colocação da família, caso isso aconteça, compensações remuneratórias, entre outros.

O estágio profissional realizado permitiu o contacto com uma realidade empresarial, na qual o do departamento de recursos humanos detém uma importância considerável. Uma empresa com forte dependência de RH para a sobrevivência do negócio, possui diariamente desafios ligados à mobilidade, recrutamento e seleção, onde grande parte das ferramentas são acionadas e em que o trabalho de pesquisa a nível da oferta capital humano é fundamental. Ainda que com algumas lacunas, a experiência permitiu uma visão alargada sobre todo o processo inerente a uma nova contratação, seja nos desafios da procura do candidato, na sua seleção, seja no trabalho administrativo, na

mobilidade para o outro país, a sua integração, acolhimento e processo de reintegração em Portugal.

A capacidade de distinção perante o mercado competitivo corrente, recai, não só, mas também na capacidade de entender que os recursos humanos podem trazer novas formas de refletir e agir perante as problemáticas impostas pelo mercado de trabalho. E essa investida deverá ser mútua, tanto das pessoas perante as organizações em que exercem as funções, como das organizações para as pessoas.

Referências bibliográficas

ADLER, N.J.(1997) - *International Dimensions of organizational Behavior*, Cincinnati, South Western.

BAYLÃO, André; ROLHA, Ana (2014) - *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*, XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, pp.1-15.

BRANDÃO, Ana; PARENTE, Cristina (1998) - *Configurações da função Pessoal. As especificidades do caso português*, Revista Organizações e Trabalho, nº 20, pp. 23-40.

BREWSTER, Chris; SAPROW, Paul; VERNON, Guy (1995) - *International Human Resource Management*. Londres: CIPD, 2ªedição.

BRISCOE, Dennis R (1995) - *Internacional Human Resource Management*. Englewood Cliffs, NJ.:Prentice Hall.

CAETANO, António (1999) - *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAETANO, Pedro; VALA, Jorge (2002) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editora.

CAMARA, Pedro B. (1997) - *Organização e Desenvolvimento de Empresas*. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro B. (2008) - *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Paulo; RODRIGUES, Joaquim (2007) - *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucessos Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro; GUERRA, Pedro; RODRIGUES, Joaquim (2013) - *Humanator XXI – Recursos Humanos e o Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

CARVALHO, Luísa; BERNARDO, Maria; SOUSA, Ivo (2014) - *Gestão das*

Organizações, uma abordagem integrada e prospetiva. Lisboa: Edições Sílabo.

CHIAVENATO, Idalberto (1989) - *Recursos Humanos na Empresa*. São Paulo: Atlas, S.A.

CHIAVENATO, Idalberto (2003) - *Introdução à teoria geral da administração*. São paulo: Makron Books, 4ª edição.

COSTA, Luís Almeida (2013) - *Internacionalização: Oportunidade ou Equívoco?*”. *Semanário Económico*, 17.04.2013, p.8.

COSTA, Lopes (2011) - *Estratégia Organizacional e Outsourcing, Os Recursos Estratégicos de Competitividade Empresarial*. Coimbra: Almedina.

CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CUNHA, Rita; CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos; GOMES, Jorge (2012) – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

DOWLING, Peter J; WELCH, Denice E. (2004)- *International Human Resource Management*. Londres: Thomson.

EVANS, P; PUCIK, V; BARSOUX, Jean-Louis (2002) - *The Global Challenge-Frameworks for Internacional Human Resource Management*. Nova-Iorque: McGraw-Hill.

FINURAS, Paulo (1999) - *Gestão Internacional e Recursos Humanos*. Lisboa: Sílabo.

GONÇALVES, Fernando; ALVES, Manuel (2004) - *Código do Trabalho*. Coimbra: Almedina.

GUIMARÃES, Marilda; ARIEIRA, Jailson (2005), - *O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão* -, Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR, vol.6, nº2, pp.203-204.

MELO, Pedro; MACHADO, Carolina (2015) – *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas, Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.

MOURA, Estevão (1993) – *Recursos Humanos Gestão e Sociedade* – Lisboa:

Edições Sílabo.

NEVES, A. L.; COSTA, R. F. D. (2012) - *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. Lisboa: ERH; 1ª edição.

RICE, Faye (1994) - *How to Make Diversity Pay*. Fortune, 8 de Agosto de 1994.

SANTANA, Vera; CENTENO, Luís (2000) – *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário, Subcontratação*. Lisboa: Observatório do emprego e Formação Profissional.

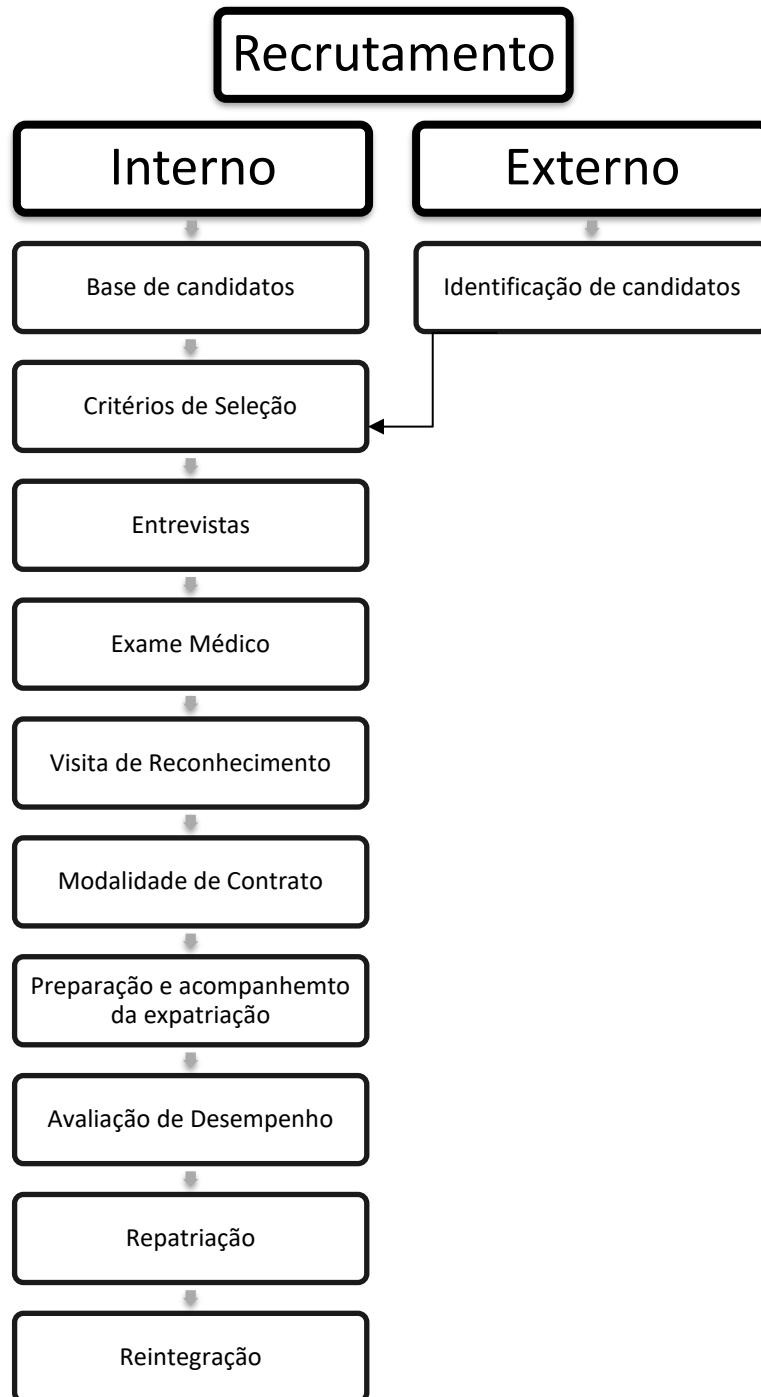
SANTOS, António (2008) – *Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

SOUSA, Maria; GOMES, Jorge; SANCHES, Pedro; DUARTE, Teresa (2006) – *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. Lisboa: LIDEL.

Anexos

ANEXO I

Esquema da etapa de Expatriação



ANEXO II

Inquérito: Grau de Satisfação inerente ao processo de mobilização

Inquérito de Satisfação

Este questionário versa um conjunto de perguntas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a entender o grau de satisfação e motivação com a mesma.

É essencial que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

1. Satisfação Global dos colaboradores com a organização						
Grau de satisfação com...	1	2	3	4	5	Propostas de melhoria
Desempenho Global da organização						
Ambiente de Trabalho						
Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais						
Horário de Trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde						
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais						
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção						
Igualdade de tratamento na organização						
2. Satisfação com as condições do local de trabalho						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório e bar						
Equipamentos informáticos disponíveis						
Alojamento						
3. Satisfação com a integração sociocultural na organização						
Relação com as chefias						
Relação com os colegas de equipa						
Programa de acolhimento da empresa						
Manual de acolhimento da empresa						
4. Motivação						
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipa						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						